THE 27 CHALLENGES MANAGERS FACE

27 THÁCH THỨC CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Bí quyết *GIẢM XUNG ĐỘT, TĂNG HIỆU SUẤT* trong mỗi tổ chức

BRUCE TULGAN

Hương Lan *dịch*

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Những lời khen tặng dành cho cuốn sách này

"Cho dù bạn đã quản trị nhân sự trong 27 ngày hay 27 năm, cuốn sách này cùng những nghiên cứu của Bruce Tulgan vẫn sẽ là một minh chứng thực tế và vô giá nhằm đáp ứng những thách thức cụ thể trong quản lý để giúp bạn thành công."

— **RAY KOTCHER**, Chủ tịch không thường trực Tập đoàn Ketchum

"Quản lý là một công việc cơ bản, nhưng đòi hỏi sự cập nhật liên tục. Chúng tôi đã áp dụng nguyên tắc Quản lý 101 của Bruce Tulgan để nhanh chóng biến tổ chức của mình thành một cỗ máy thực sự. Trong cuốn sách này, Bruce cung cấp một công cụ bỏ túi và cách thức quản lý toàn diện cho doanh nghiệp trước những xung đột xảy đến mỗi ngày. Dù bạn là người quản lý có kinh nghiệm hay chỉ mới đảm nhận các báo cáo trực tiếp, dù bạn đang cố gắng trở thành người quản lý tốt hơn, hoặc mong muốn cải thiện toàn bộ tổ chức của mình, Bruce Tulgan sẽ hướng dẫn những điều bạn cần."

— **GEOFFREY CROUSE**, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành CordGeoffrey Crouse

"Cuốn sách là một lựa chọn tốt dành cho các nhà lãnh đạo cũng như các nhà quản lý. Cuốn sách giải quyết những thách thức thường ngày trong việc quản trị bản thân, quản trị nhân viên bằng cách khám phá các nguyên tắc căn bản trong giao tiếp và quản lý."

— **SYLVIA B. VOGT**, Chủ tịch Học viện Carnegie Bosch, Trường Kinh doanh Tepper, Đại học Carnegie Mellon

"Bruce Tulgan giúp bạn tập trung. Những nghiên cứu cùng văn phong của ông sẽ ngay lập tức tác động đến việc phát triển nhân tài. Cuốn sách này rất cần thiết đối với bất kỳ công ty nào mà ở đó, họ tin rằng

chính con người mới làm nên sự khác biệt."

— **KEITH A. HOOGLAND**, Chủ tịch Tập đoàn Family Video

"Mọi nhà quản lý đều nên đọc cuốn sách này. Những nguyên tắc căn bản là cơ sở để điều hành một tổ chức xuất sắc và Bruce Tulgan sẽ cung cấp cho bạn các bước cần thiết để phát triển một tổ chức hiệu suất cao. Mọi nhà quản lý nên đọc cuốn sách này, kể cả những ai đã lãnh đạo một tổ chức trong nhiều ngày hay nhiều thập kỷ!"

— **DEB DULSKY**, Giám đốc Phụ trách Thương mại HomeServe USA

"Hơn 10 năm qua, tôi đã vô cùng hâm mộ Bruce Tulgan và công việc mà anh ấy theo đuổi. Cuốn sách này là một hướng dẫn xuất sắc bằng văn bản. Dù bạn là quản lý mới hay đã dày dạn kinh nghiệm, cuốn sách vẫn sẽ cung cấp, hướng dẫn và tư vấn cho bạn từng bước cụ thể. Bruce đã chuẩn hóa nó và tôi ước rằng cuốn sách này được viết từ nhiều năm trước, khi tôi bắt đầu bước vào vai trò của một nhà quản lý."

— **LORIE VALLE-YAÑEZ**, Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành Marketing số tại Tập đoàn Tài chính MassMutual

"Giống như người tiền nhiệm, Studs Terkel, Bruce Tulgan được đào tạo để trở thành luật sư nhưng lại đam mê nghiên cứu về quản trị nhân sự. Bruce gửi gắm niềm đam mê đó vào cuốn sách này và nhắc nhở chúng ta rằng lý thuyết Quản lý 101 dễ hiểu, nhưng lại chóng quên vào các buổi sáng thứ Hai."

— **HANK HARRIS**, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành Tập đoàn FMI Corporation

"Cuốn sách là một cẩm nang thực tế, khôn khéo và dễ sử dụng đến từ một trong những nhà tư tưởng nổi tiếng nhất thuộc lĩnh vực quản trị nhân sự. Bruce Tulgan đã tạo ra một bản tóm tắt mà mọi nhà quản lý đều nên đọc để có thể xử lý được nhiều nhất những thách thức quản trị khó chịu và phổ biến. Chúng đều có mặt trong cuốn sách này."

— **ALAN GREENE**, Phó Chủ tịch Điều hành kiêm Phụ trách Kinh doanh, Bộ phận Đầu tư và Thể chế đầu tư Hoa Kỳ Tập đoàn State Street

"Trong cuốn sách này, Bruce Tulgan cung cấp một hướng dẫn tỉ mỉ và thực tế cho các nhà quản lý của bất kỳ thế hệ nào. Cuốn sách là thành

quả của nhiều năm nghiên cứu cẩn thận, của hàng nghìn cuộc phỏng vấn tập trung vào khía cạnh huấn luyện với các nhà quản lý, từ các công ty đồ ăn nhanh cho tới các tổ chức thuộc Quân đội Hoa Kỳ. Với lối viết đời thường nhưng cuốn hút, ông đã giúp độc giả chuẩn bị tốt hơn, đi đến thành công nhanh hơn trong công cuộc quản lý."

— **JONI THOMAS DOOLIN**, Người sáng lập kiêm Giám đốc Điều hành Tập đoàn People Report

"Cuốn sách này là những cách thức trực diện và đơn giản để đối mặt với các thách thức trong quản lý. Bruce Tulgan tiếp tục tập trung vào các nguyên tắc căn bản, cũng như tầm quan trọng của từng nguyên tắc và các ví dụ dễ hiểu nhằm đem lại những kết quả khác biệt."

— **ROBERT WERK**, Phó Chủ tịch cấp cao kiêm Quản lý của Hệ thống Nhà hàng và Nhà máy bia CraftWorks

"Bruce Tulgan đã làm nên điều khác biệt! Cuốn sách này đơn giản, dễ đọc, thiết thực và được viết ra để tham khảo nhiều lần, để giải quyết những thách thức kinh điển trong quản trị. Cho dù là người quản lý dày dạn kinh nghiệm đến đâu, những nguyên tắc trong cuốn sách này vẫn sẽ giúp bạn hoàn thành trách nhiệm quản lý theo cách hiệu quả nhất có thể. Đây là cuốn sách nên đọc và thực hành ngay hôm nay!"

— **SHARON MCPHERSON**, Giám đốc Đào tạo chuỗi nhà hàng On The Border Mexican Grill & Cantina

"Với lối viết rõ ràng và sâu sắc, Bruce Tulgan đưa ra các giải pháp thiết thực và dễ thực hiện cho những thách thức giám sát phổ biến nhất mà các nhà quản lý, bất kể ngành nghề nào, cũng đều phải đối mặt. Cuốn sách này hữu ích đối với cả các nhà quản lý mới cũng như những người kỳ cựu trong nghề. Bruce Tulgan đã tiến hành nghiên cứu tại các công sở để lắng nghe những nhà quản lý chia sẻ về thách thức lớn nhất mà họ đã, đang gặp phải. Ông cũng đưa ra các giải pháp căn bản theo cách đơn giản và dễ áp dụng, giúp cuốn sách này trở thành một tài liệu tham khảo trường tồn."

— **DOUG GAMMON**, Phó Chủ tịch Phụ trách Nhân sự và Đào tạo của Black Angus Steakhouses

"Tôi thực sự tin rằng bất cứ ai quyết tâm trở thành một nhà quản lý tốt hơn đều có thể thu lượm được nhiều điều bổ ích từ cuốn sách. Nếu có nhu cầu tư vấn đặc biệt, họ chỉ cần mở sách ra là có thể tìm thấy giải pháp cho vấn đề của mình. Tôi yêu cuốn sách này."

— **JUDY IRWIN**, Phó Chủ tịch Phụ trách Nhân sự và Đào tạo thuộc Tập đoàn Golden Corral

"Dựa trên nhiều thập kỷ nghiên cứu và phỏng vấn, Bruce Tulgan đã giúp các nhà quản lý nói chung và các quản lý cửa hàng nói riêng giao tiếp dễ dàng hơn, hiệu quả hơn nhằm thúc đẩy và phát triển nhân viên, đặc biệt là cải thiện được hiệu suất tổng thể của cửa hàng. Cuốn sách này sẽ giúp đỡ những ông chủ và những nhà quản lý cách thức kết nối thực sự với nhân viên, vượt qua sự hiểu lầm kinh niên của họ rằng họ không được ghi nhận, làm cho không khí làm việc trở nên tích cực hơn."

— **DOUG BELL**, Chủ tịch Tập đoàn Grasslands Uruguay và Cựu Chủ tịch Hiệp hội Chủ sở hữu siêu xe

"Điều khiến cuốn sách của Bruce Tulgan khác biệt so với những cuốn sách quản lý khác là ông cung cấp lời khuyên thiết thực cho các thách thức có thật trong quản lý. Điều đó còn có nghĩa là cuốn sách này có thể được dùng để tham khảo nhiều lần. Đừng cất cuốn sách này lên giá sách, hãy luôn giữ nó trong tầm tay để thấy hiệu suất quản lý của bạn sẽ được cải thiện như thế nào."

— **JOHN BISSEL**, Phó Chủ tịch Điều hành Liên minh Tín dụng Liên bang

"Cuốn sách mang lại cái nhìn sâu sắc cho các nhà quản lý ở mọi cấp độ và mọi giai đoạn trong sự nghiệp của họ. Đây là những cách thức thiết thực mà bạn có thể sử dụng ngay bây giờ để quản trị nhân viên dưới quyền cũng như quản trị bản thân. Đây được coi là một công cụ toàn diện về quản lý con người bằng trái tim và sự chính trực nhằm giúp công ty của bạn đạt được kết quả tốt đẹp. Cuốn sách này nên luôn luôn được đặt trên bàn làm việc, trong tầm tay của bạn."

— **DANIEL BUTLER**, Phó Chủ tịch Liên đoàn Bán lẻ Quốc gia

"Ban đầu, Bruce Tulgan để chúng tôi chủ động quản lý; bây giờ, dựa trên nhiều năm kinh nghiệm và thành công, anh ấy nói với chúng tôi khi nào và làm thế nào để thực hiện các nguyên tắc căn bản. Cuốn sách này dành cho cả những người dày dạn kinh nghiệm điều hành, những người quản lý mới và sẽ tạo ra sự khác biệt lâu dài trong cuộc sống của bạn cùng cuộc sống của những người xung quanh."

— **L. GARY BOOMER**, Giám đốc Điều hành Công ty Tư vấn Boomer

"Bruce Tulgan buộc các nhà quản lý phải tự hỏi công việc của họ thực

sự là gì và sau đó liệt kê những bước đơn giản, mặc dù công việc đó không hề đơn giản để hoàn thành công việc đó. Quản lý là công việc, và cuốn sách đã loại bỏ lời biện hộ mà nhiều người trong số chúng ta vẫn dùng khi gặp phải những thách thức đến từ cấp dưới, đó là: đây không phải là lỗi của tôi, lỗi là tại ông Trời."

— **HOMER ROBINSON**, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành Tập đoàn Kaiserma

"Một lần nữa, Bruce Tulgan đã cung cấp cho chúng ta một cuốn sách cơ bản dựa trên nền tảng căn bản, được tổng hợp từ các nghiên cứu và các giải pháp thực tế. Cuốn sách này sẽ là một tài liệu tham khảo trong nhiều năm tới. Phong cách viết của Bruce khiến độc giả đón nhận những thách thức trong quản lý với một tâm trạng tích cực."

— CARL GEORGE, Giám đốc Điều hành Tập đoàn Carl George Advisory, LLC, và Cựu Giám đốc Điều hành Tập đoàn Clifton Gunderson LLP

"Bruce Tulgan tiếp tục là bậc thầy quản lý của tôi! Cuốn sách của ông cung cấp những nghiên cứu và làm cho nó trở thành các tài liệu phù hợp, dễ tìm khi phải đối mặt với một vấn đề quản lý nào đó. Tôi sẽ sử dụng nó để huấn luyện các nhà quản lý khác và giúp họ cải thiện sự tự tin cũng như hiệu suất của họ."

— **JANET KYLE ALTMAN**, Chuyên gia Đào tạo Marketing của Tập đoàn Kaufman Rossin

"Cuốn sách này là một minh chứng về khả năng của Bruce Tulgan trong việc xác định những vấn đề mà các nhà quản lý phải đối mặt và đưa ra hành động cụ thể nhằm giúp họ dẫn dắt tổ chức đi đến thành công. Nhà lãnh đạo, nhà quản lý và nhân viên ở tất cả các cấp đều sẽ được hưởng lợi bằng cách đọc cuốn sách này và dựa trên tình hình hiện tại, họ có thể quyết định nên đọc chương nào trước. Đây là nguồn tài liệu hữu ích cho mọi quản lý mỗi khi đối mặt với các thách thức."

— **HOWARD C. FERO**, Giáo sư hướng dẫn tại Đại học Albertus Magnus và đồng tác giả cuốn Lead Me Out to the Ballgame (tạm dịch: Dẫn tôi qua trận bóng)

"Bruce Tulgan tạo ra lời khuyên thực tế và những giải pháp để các nhà lãnh đạo có thể sử dụng nhằm thu hút những nhân viên giỏi. Ông ấy hiểu những thách thức mà các nhà quản lý hiện đại phải đối mặt và giúp họ bằng cách hướng dẫn họ giao tiếp hiệu quả hơn. Ông còn hỗ trợ các lãnh đạo xử lý những vấn đề khó khăn, giúp họ đạt được

mức hiệu suất cao nhất."

— **JENNIFER RUSSO**, Giám đốc Truyền thông Tập đoàn Copper, Rio Tinto

"Tại Westar Energy, nhiều quản lý của chúng tôi đã coi Bruce Tulgan như một người cố vấn. Khi tranh luận với nhau về việc tăng mức độ giao tiếp giữa người quản lý và nhân viên, chúng tôi thấy rằng thông điệp của Bruce đặc biệt hữu ích. Sau hai lần truy cập và một loạt các tuần trao đổi trực tuyến, các quản lý của chúng tôi đã hình thành thói quen tham khảo từ Bruce Tulgan."

— **DIANE OWEN**, Đại diện Đào tạo chính của Westar Energy

"Cuốn sách đề cập tới nhiều vấn đề quản lý mới phát sinh và thừa nhận rằng xử lý chúng không hề dễ dàng, tiếp đó, cuốn sách cung cấp những lời khuyên sắc sảo có thể tùy chỉnh với từng nhà quản lý. Bruce Tulgan không chỉ cung cấp nhiều lời khuyên, ông còn nâng tầm cuốn sách bằng việc hướng dẫn áp dụng các thực tiễn quản lý để tạo ra kết quả lâu dài."

— **STEVE KATZ**, Hiệu trưởng trường Fish & Richardson

"Thật tuyệt! Tôi đã áp dụng các nguyên tắc căn bản của Bruce trong việc quản lý các báo cáo trực tiếp và là một người vô cùng hâm mộ ông. Cuốn sách này sẽ là một tài liệu tham khảo tuyệt vời dành cho các nhà quản lý khi họ liên tục phải đối mặt với những thách thức khác nhau."

— **GEORGE WILSON**, Chủ tịch Tập đoàn Barriere Construction

"Các nhà quản lý nên tìm đọc cuốn sách này. Có quá nhiều nhà quản lý đang điều hành tổ chức một cách máy móc, nước đến chân mới nhảy, đợi việc đã rồi mới xử lý. Trong cuốn sách này, Bruce Tulgan nhấn mạnh các nguyên tắc căn bản, đặc biệt là giao tiếp có thể mang lại hiệu quả cao, ngăn chặn vòng luẩn quẩn của nhà quản lý trước những thách thức. Các sinh viên MBA thường hỏi chúng tôi yếu tố chính làm nên một nhà quản lý đại tài là gì, tất cả đáp án đều có trong cuốn sách tuyệt vời này."

— **GIÁO SƯ DONALD E. GIBSON**, Trưởng khoa kiêm Quản lý Charles F, Trường Kinh doanh Dolan, Đại học Fairfield

"Bruce Tulgan hướng dẫn các nhà quản lý cách phá vỡ chu kỳ 'chữa cháy' và chứng minh việc thực hiện quản lý căn bản đem lại nhiều lợi ích cho người quản lý, nhân viên và tổ chức. Cuốn sách này là cố vấn

hữu ích giúp những quản lý giỏi sẵn sàng đối mặt để giữ vững quyền quản lý, cũng như tạo nên một cấu trúc hoạt động trơn tru và hiệu quả."

— **COLONEL CRAIG PRICE**, Tổng Giám đốc Công ty South Dakota Highway Patrol

"Bruce Tulgan đã ghi điểm với cuốn sách này! Ông đã rất thẳng thắn và cung cấp cho chúng ta những cách thức quản lý, cũng như những tư vấn tinh thần rõ ràng và súc tích. Cuốn sách này sẽ trở thành cuốn sách 'gối đầu giường' của tôi. Cuốn sách sẽ giúp các nhà lãnh đạo và quản lý ở mọi cấp nâng cao hiệu suất, đạt được những kết quả tốt hơn."

— **GIÁO SƯ LISA BEUTEL**, Giám đốc Điều hành Trung tâm lãnh đạo, Đại học Dayton

"Cuốn sách này tiếp tục cung cấp những cái nhìn sâu sắc, hiệu quả và hữu ích mà tôi luôn mong đợi từ Bruce Tulgan. Đây là những công cụ cần phải có trong bộ công cụ quản lý của bạn!"

— **JON MORRISON**, Phó Chủ tịch Phụ trách Động lực học và điều khiển xe, toàn cầu, Hệ thống điều khiển phương tiện WABCO

"Cuốn sách cung cấp những hiểu biết tuyệt vời về quản lý. Nhiều khách hàng của tôi phàn nàn về việc các quản lý của họ quá xa cách, điều này dẫn đến tâm lý chán ghét công việc và muốn rời đi vì họ không có sự kết nối hay nhận được bất kỳ phản hồi về chất lượng nào từ người quản lý của mình. Mỗi trong số 27 kịch bản của cuốn sách này đều phong phú về cách điều hướng các vấn đề quản lý con người phổ biến nhất."

— **KATIE WEISER**, Cựu Giám đốc Phụ trách Đào tạo và phát triển, Trung tâm Tư vấn Deloitte và Giám đốc Điều hành Công ty Katie Weiser Coaching

"Một lần nữa, Bruce Tulgan đã diễn giải các nguyên tắc quản lý căn bản thành các bước dễ hiểu, hợp lý. Cuốn sách này là một công cụ tuyệt vời!"

— **D. J. ZARNICK**, Phó Chủ tịch Phụ trách Nhân sự The Henry M. Jackson, Người sáng lập Quỹ Phát triển y tế Quân đội

"Cuốn sách bao gồm một loạt chủ đề quản lý quan trọng nhất. Dựa trên nghiên cứu hàng trăm nghìn nhà quản lý và trình bày theo cách truyền cảm hứng, chỉ có ở Bruce Tulgan, cuốn sách này tương đương

với việc có người cố vấn của riêng bạn. Mỗi người quản lý sẽ trở thành một quản lý tốt hơn sau khi đọc cuốn sách này."

— **JILL KILROY**, Trợ lý Phó Chủ tịch Phụ trách Đào tào và Phát triển, Công ty Horace Mann

"Cuốn sách này là một cách tiếp cận dựa trên nghiên cứu thực tế để quản lý những tổ chức coi con người là nguồn lực quan trọng nhất. Một lần nữa, Bruce Tulgan kết hợp nghiên cứu và thực hành tốt nhất để tạo ra một cuốn sách giải pháp. Những người quản lý mới hay đã có kinh nghiệm đều nên tham khảo cuốn sách này."

— **TANI BIALEK**, Giám đốc Phụ trách Đào tạo và Phát triển chuyên môn Quốc gia Tập đoàn McGladrey LLP

"Cuốn sách này mang tới cái nhìn sâu sắc và có giá trị cho các nhà quản lý ở khắp mọi nơi. Cuốn sách nhắc nhở chúng ta rằng quản lý tốt là quản lý thường xuyên. Quản lý là một cam kết, nhưng một trong số đó mang lại cổ tức hằng ngày và Bruce Tulgan khuyến khích chúng ta giới thiệu bản thân với các đồng nghiệp. Công cụ mà cuốn sách đem tới rất đơn giản, hãy làm việc chăm chỉ và đón nhận những phần thưởng tuyệt vời."

— **JEFFREY R. KATZ**, Đối tác của Ropes & Grey LLP

"Giống như bất kỳ kỹ năng nào khác, quản lý con người đòi hỏi phải nắm vững các nguyên tắc căn bản. Trong cuốn sách này, Bruce Tulgan đưa ra những tình huống mà tất cả chúng ta phải đối mặt và hướng dẫn chúng ta cách áp dụng những nguyên tắc căn bản đó. Cuốn sách này là một bổ sung bắt buộc cho mọi bộ công cụ quản lý."

— **ARTURO M. HERNANDEZ**, Phó Chủ tịch Phụ trách Kỹ thuật, Grote Industries

"Tại Chick-fil-A, chúng tôi luôn luôn cảm thấy rằng những người dẫn đầu phải biết kết nối. Cuốn sách này của Bruce Tulgan là một hướng dẫn tuyệt vời về quản lý thông qua kết nối. Nhiều thách thức đang diễn ra trong các tổ chức có thể đều bắt đầu và kết thúc ở cùng một khía cạnh: quản trị con người. Cuốn sách này cũng là một đánh giá lý tưởng về các nguyên tắc căn bản của quản trị con người và làm thế nào để biến họ trở thành một phần trong cuộc sống hằng ngày của bạn."

— **ANDY LORENZEN**, Giám đốc cao cấp Phụ trách Phát triển tổ chức, Tập đoàn Chick-fil-A

Ghi chú khi đọc cuốn sách này

Mỗi lần nói chuyện về 27 thách thức, khán giả thường hỏi tôi: "Tại sao lại là 27 thách thức, mà không phải là 26, 28 hay một con số nào khác?"

Cuốn sách này được viết dựa trên tài liệu 20 năm nghiên cứu các văn phòng và công sở do công ty RainmakerThingking của tôi thực hiện. Tại các cuộc hội thảo quản trị, trao đổi nhóm, phỏng vấn, khảo sát hoặc các hình thức khác, chúng tôi liên tục đặt ra cùng một câu hỏi mở cho hàng nghìn nhà quản lý: "Trong vai trò quản lý, tình huống nào được cho là thách thức nhất mà bạn từng phải đối mặt khi làm việc với cấp dưới?" Dù những người được hỏi là ai, hoàn cảnh, ngành nghề đa dạng đến đâu, thì có một số những thách thức cơ bản xuất hiện lặp đi lặp lại. Trên thực tế, hơn 90% câu trả lời mà chúng tôi nhận được trong suốt những năm qua đều liên quan đến 27 thách thức này.

Cuốn sách này chủ đích thiết kế để bạn có thể đọc đi đọc lại nhiều lần như một cuốn sách tham khảo – công cụ quản lý bỏ túi mà bạn có thể sử dụng nhiều lần trong suốt quãng đời sự nghiệp của mình với tư cách là một lãnh đạo, quản lý hay giám sát viên. Như bạn thấy trong phần Mục lục, 27 thách thức không được đánh số dựa trên mức độ thường xuyên hay phức tạp của chúng, mà được phân nhóm vào bảy chương dựa trên những luận điểm chung giữa chúng. Tôi khuyến khích các bạn mở phần Mục lục và tìm đến chương nói về một thách thức cụ thể mà bạn đang phải đối mặt.

Sau khi đã giải quyết được khúc mắc trước mắt, bạn sẽ có ý muốn xếp sách lên giá sách cho đến khi thách thức tiếp theo xuất hiện. Tuy nhiên, hãy nghĩ đến việc đọc toàn bộ cuốn sách từ đầu tới cuối. Lý do: Khi một phần nào đó trong công tác quản lý có vấn đề, hầu hết mẫu số chung của các vấn đề luôn nằm ở giao tiếp thiếu cấu trúc, thiếu chất xám và hiểu lầm trong giao tiếp. Và gần như

hầu hết các giải pháp đều xuất phát từ việc áp dụng những nguyên tắc căn bản trong quản trị. Xuyên suốt cuốn sách, qua từng thách thức, bạn sẽ thấy cách những nhà quản lý tài ba nhất áp dụng các kỹ năng quản trị cơ bản để nắm quyền kiểm soát trong bất cứ hoàn cảnh nào, đi kèm là từng bước giải pháp cho các vấn đề mà họ phải đối mặt. Vì vậy, việc đọc cả cuốn sách cũng tương tự như tự ép mình tham gia một khóa huấn luyện quản lý ngắn. Xong đâu đó, bạn có thể đặt cuốn sách lên giá sách, cho đến khi bạn phải đối mặt với thách thức tiếp theo trong thực tế, khi mà bạn thấy mình cần được bổ túc kiến thức quản trị.

Dù bạn chọn cách nào, hãy sử dụng nó thật tốt và áp dụng quyết liệt.

Chương 1
Nguyên tắc căn bản là tất cả những gì bạn cần

Bạn bước vào một cuộc họp nhóm hằng tuần với kỳ vọng sẽ nhận được những cập nhật cơ bản từ mọi người. Một số người chuẩn bị kỹ hơn những người còn lại. Một số cung cấp quá ít thông tin, một số lại quá nhiều. Lạc đề. Xã giao. Tin nhắn. Một giờ họp kéo dài thành hai.

Đôi khi bạn tự hỏi: "Có nhất thiết phải duy trì những cuộc họp nhóm này?" Thật ra cả nhóm vẫn nắm được tình hình công việc mỗi ngày. Nếu có bất cứ vấn đề gì xảy ra, bạn sẽ làm việc trực tiếp với từng đối tượng liên quan. Bạn nói chuyện hoặc gửi e-mail cho từng người trong nhóm trong suốt ngày làm việc.

Tuy vậy, cuộc họp vẫn diễn ra như thường lệ. Cho đến một lúc, bất chợt ai cũng nhìn ra dự án quan trọng Q đang chệch hướng và chậm tiến độ. Làm sao chuyện ấy có thể xảy ra khi bạn vẫn thường xuyên theo sát tất cả, làm việc tay đôi, sau cùng và họp nhóm?

Vẫn không ai rõ chuyện gì đã xảy ra. Có lẽ đã có một sự thay đổi kỹ thuật nào đó mà mọi người chưa nắm được đầy đủ. Có phải là một thiếu hụt về nguồn lực, một lỗi kỹ thuật hoặc lỗi con người? Chắc chắn phải có vấn đề ở đây – chủ quan hoặc khách quan. Lần này phải quy trách nhiệm cho ai đây? Lần trước cậu Đỏ Chót đã mắc lỗi rồi.

Dự án Q liên quan đến rất nhiều bộ phận. Giờ đây, bất cứ sự thay đổi nào cũng cần phải được các bộ phận thông qua và tất cả các bên liên đới đều phải có phản biện trước khi thay đổi. Không ai vui vẻ gì.

Thời gian, nguồn lực, công sức và tiền bạc bị lãng phí. Mọi người bắt đầu đổ lỗi, phàn nàn, giải thích. Mọi thứ trở nên khó khăn hơn khi cô Bạch Kim, nhân viên sáng giá nhất của nhóm, lại vừa xin nghỉ việc. Và người thay thế, cô Đồng Thau thì mãi vẫn chưa bắt kịp công việc.

Bạn buộc phải nhảy vào hành động, làm nhiệm vụ "dập lửa". Bạn trực tiếp giao việc cho một loạt nhân viên mà bạn biết có thể tin tưởng được trong những cơn rối loạn như thế này. Bản thân bạn cũng trực tiếp đảm nhiệm một số phần việc – bao gồm cả việc cầu cạnh những người đồng cấp trong các nhóm khác thuộc phòng ban khác rà soát lại phần việc của họ. Bạn đứng ra tổ chức những cuộc họp chớp nhoáng cũng như những cuộc họp căng não. Khủng hoảng được giải quyết và dự án Q trở lại đúng đường ray.

Khi bạn hình dung được toàn bộ bức tranh, chắc chắn sẽ phải có vài cuộc nói chuyện căng thẳng và đương nhiên là phải có hệ quả. Vài người có thể mất việc. Kể cả cậu Đỏ Chót, dù không mắc lỗi gì trong vụ này, thì cũng cần phải được cảnh báo về hiệu suất lao động trồi sụt gần đây của mình.

Cuối cùng, khi vụ việc đã được xử lý đâu vào đấy thì cả núi việc khác lại bị dồn đống. Các nhân viên của bạn cũng vấp phải vấn đề tương tự. Nhưng ít nhất mọi việc hầu như đã trở về quỹ đạo của nó.

Bạn tiếp tục theo sát công việc hằng ngày với nhân viên. Họ biết rằng cánh cửa văn phòng của bạn luôn để ngỏ. Nếu có bất cứ vấn đề gì nảy sinh, bạn sẽ thông báo cho họ biết nếu cần. Bạn trao đổi trực tiếp và qua e-mail với nhân viên trong suốt giờ làm. Dù sao đi nữa, bạn vẫn luôn có cuộc họp nhóm vào tuần tiếp theo để nắm bắt tình hình.

* * *

Bất cứ nhà quản lý nào cũng sẽ nói: dập lửa là một phần của công việc. Rất khó thoát khỏi vòng xoáy ấy, bởi vì một khi có vấn đề cấp bách xảy ra, nó đương nhiên phải được xử lý trước. Luôn có vấn đề nảy sinh – lửa cháy. Là một nhà quản lý, bạn phải đứng mũi chịu sào. Bạn là đội trưởng. Ai cũng phải tham gia dập lửa. Nhưng thường thì đó là một công việc khó khăn tiêu tốn thời gian. Cho đến khi lửa được dập thì đã quá trễ để xử lý những công việc khác, những việc đáng ra phải đang được xử lý.

Rất nhiều nhà quản lý từng tự hỏi câu hỏi này: Làm sao có thể tạo

ra bước tiến nhảy vọt khi mà lúc nào cũng có quá nhiều lửa phải dập?

Câu hỏi đúng nên là: Bạn có thể ngăn chặn hoàn toàn hoặc phần lớn bao nhiêu "đám cháy" cùng lúc? Hoặc ít nhất thì cũng giảm thiểu tối đa hậu quả của chúng? Trước khi chúng xảy ra một bước? Thậm chí là vài bước? Và từng bước ngăn chặn là gì?

Câu trả lời là hầu hết.

Bằng cách nào? Bằng cách kiên định thực hành quản lý căn bản, chính xác. Nghĩa là duy trì lịch trình làm việc hiệu quả cao với từng nhân sự mà bạn quản lý. Hiệu quả cao nghĩa là có cấu trúc và giàu chất xám: liên tục, đều đặn, nghiêm ngặt, thường xuyên với phương án hành động rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân và đảm bảo đối thoại hai chiều. Chúng không phải cái được gọi là "tác nhân xoay chuyển" khi biến cố xảy ra, nhưng là bản danh sách những việc cần làm ngay cả khi mọi sự đang tiến triển rất tốt, khá tốt hay trung bình. Sự thấu hiểu này là kết quả của 20 năm nghiên cứu chuyên sâu về các mối quan hệ quản lý nơi công sở. Điều ngạc nhiên là có rất ít các nhà quản lý trong thế giới thực kiên trì thực hành tốt quản lý căn bản. Điều đáng kinh ngạc hơn nữa là rất nhiều người trong số họ nghĩ rằng mình đã và đang thực hành căn bản, trong khi thực tế không phải như vậy.

Hãy quan sát vị quản lý trong dự án Q mà tôi vừa mô tả ở trên. Thoạt tiên, ông ta có vẻ như thực hiện khá đầy đủ các bước nguyên tắc quản lý căn bản: Duy trì các cuộc họp nhóm, theo sát tiến độ với nhân viên hầu như hằng ngày, thực hiện chính sách mở cửa và bằng chứng hữu hình là e-mail và các cuộc điện thoại.

Đó chính là điều khiến vấn đề trở nên phức tạp: vị quản lý trên đã thực hiện từng bước đúng chuẩn – làm đúng quy trình. Ông ta còn có thể làm gì khác được? Và nếu bạn hỏi ông ta về dự án Q ngay trước khi nó chệch hướng, hẳn ông sẽ trả lời: "Mọi việc đều đang ổn."

Vị quản lý trong câu chuyện này giống như phần lớn các nhà quản lý ở mọi cấp bậc trong mọi tổ chức khác nhau về cả mô hình lẫn quy mô. Ông làm việc rất nhiều với nhân viên trực tiếp dưới quyền. Chỉ có điều là không hiệu quả. Không những thế, chính vì liên tục trao đổi, ông bị lún trong cảm giác an toàn giả tạo.

Trên thực tế, nếu vị quản lý này cũng giống như phần lớn số đông, thì khả năng cao là các cuộc trao đổi của ông chủ yếu hời hợt,

được chăng hay chớ, nông nổi và thường mang tính hình thức. Tôi gọi đó là kiểu "quản lý cứng nhắc".

Phần lớn các nhà quản lý đều ít nhiều làm công việc quản lý kiểu cứng nhắc cho đến khi có vấn đề nổi lên – và lúc nào chả có vấn đề gì đó. Khi ấy các cuộc trao đổi trở nên nóng bỏng và cấp bách hơn – thậm chí đôi khi trở nên chính xác và hiệu quả hơn. Gần như tất cả các quản lý đều bị cuốn vào xử lý sự vụ – dù lớn, nhỏ hay trung bình – việc mà tôi gọi là "dập lửa" ở phần trước.

Hầu hết các quản lý sẽ nghĩ: "Mọi việc sẽ ổn cả thôi. Chỉ là có quá nhiều lửa phải dập trước mắt và vì thế rất khó tạo ra một quy trình đều đặn. Hễ khi nào mọi việc có vẻ đi vào quỹ đạo thì y như rằng lại xảy ra một đám cháy mới." Có điều họ không nhận ra là mình đang bị mắc kẹt trong vòng xoáy luẩn quẩn:

Quản lý kiểu cứng nhắc => An toàn giả tạo => Vấn đề nhỏ có đủ thời gian "ủ bệnh" và phát triển => Đám cháy bùng phát => quản lý (và mọi người) bị cuốn vào chế độ dập lửa => Mọi việc "trở lại bình thường", quản lý cứng nhắc.

Làm sao để phá vỡ vòng lặp này?

Ở hầu hết mỗi trường hợp trong hàng nghìn trường hợp mà tôi từng nghiên cứu, giải pháp rất đơn giản. Không dễ dàng. Nhưng đơn giản. Điều gần như luôn luôn bị bỏ sót là các nguyên tắc căn bản.

Tại RainmakerThingking, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy có rất ít (chỉ có gần 1/10) nhà quản lý thực hành các nguyên tắc này. Quá nhiều người thất bại. Phần lớn mọi người đều tuân thủ đúng quy trình nhưng hiệu quả không cao. Đây chính là kiểu quản lý mà tôi gọi là "quản lý lỏng lẻo".

Tôi đã viết kỹ càng về "dịch bệnh quản lý lỏng lẻo" – việc các nhà lãnh đạo, quản lý và giám sát thất bại trong việc kiên định thực hành thuật quản lý căn bản 101 với mức độ xuất sắc. Trong nhiều năm, tôi tập trung vào việc xác định nguyên nhân. Tại sao các nhà quản lý không thực hành các kiến thức quản trị căn bản một cách xuất sắc?

Vấn đề là: Hầu hết họ đều đã cố gắng. Hầu hết quản lý đều thường xuyên trao đổi với nhân viên. Bề ngoài, trông họ như đang thực hành các nguyên tắc căn bản của thuật quản lý căn bản 101. Nhưng trong phần lớn trường hợp, giao tiếp quản trị của họ thiếu sự chặt chẽ cấu trúc và tính thực tế trầm trọng. Do vậy quy trình

mà họ thực hiện không mấy hiệu quả. Và họ lại không nhận ra điều ấy.

Thực hành thuật quản lý căn bản 101 – những nguyên tắc căn bản – đòi hỏi kỷ luật và nguyên tắc. Duy trì các cuộc trao đổi tay đôi có sự chặt chẽ cấu trúc và tính thực tế đối với từng nhân viên mà bạn quản lý là không hề dễ dàng. Dẫu vậy, chúng là những điều căn bản. Nếu bạn không thực hiện được những điều căn bản này, làm sao bạn dám nói mình đang "quản lý" ai đó một cách hiệu quả được?

Nếu bạn là người quản lý của một ai đó, tức bạn có ảnh hưởng đối với công việc, sự nghiệp của họ, với khả năng nâng cao giá trị bản thân và cả khả năng kiếm tiền của họ – nói cho cùng, công việc là phương tiện kiếm sống của con người. Người ta làm việc để có thể nuôi sống, chăm sóc cho bản thân và gia đình của họ. Và bạn là chính là cấp trên của người đó. Đó là một trách nhiệm nặng nề. Điều tối thiểu bạn có thể làm đó là thực hành các nguyên tắc căn bản.

Ngay cả khi đã thực hành các kỹ năng quản lý căn bản mà vẫn không mang lại hiệu quả mong muốn, vậy thì gần như chắc chắn là bạn đang làm sai cách. Nguyên tắc căn bản là tất cả những gì bạn cần. Chỉ có điều Quản lý Nhập môn là một nghệ thuật phức tạp và nhiều mắc míu, đáng tiếc là không phải ai cũng có thể nhận ra điều này.

NHÌN LẠI DỊCH BỆNH QUẢN LÝ LỎNG LẺO

Tôi bắt đầu thực hiện nghiên cứu công sở chuyên sâu từ năm 1993. Ngày ấy, tôi là một luật sư trẻ, trăn trở làm công tác điều tra thái độ lao động của Thế hệ X (những người sinh ra trong khoảng năm 1965 đến 1977). Công việc này dẫn đến sự ra đời cuốn sách đầu tiên của tôi, *Managing Generation X* (tạm dịch: *Quản lý Thế hệ X*),và sự nghiệp của tôi nhanh chóng dịch chuyển theo hướng thực hiện các cuộc nghiên cứu công sở theo đặt hàng, tư vấn, quản trị đào tạo. Kể từ đó tới nay, tôi có được vị thế lý tưởng để nghiên cứu các loại động lực nơi công sở. Tôi dành hầu hết thời gian của mình để phỏng vấn, tư vấn và đào tạo quản lý các cấp: hàng chục nghìn nhà quản lý, từ các CEO cho đến các giám sát viên thực địa, ở hầu hết mọi ngành nghề – bán lẻ, sức khỏe, nghiên cứu, tài chính, hàng không, phần mềm, sản xuất, hành chính công, thậm chí là các tổ chức phi lợi nhuận – không loại trừ bất cứ ngành nào.

Kể từ ngày thành lập, công ty RainmakerThinking của tôi đã tập trung nghiên cứu công sở chuyên sâu (khảo sát tại chỗ, bảng câu hỏi, thăm dò chiến lược, phỏng vấn và đánh giá) để hỗ trợ công việc này. Sau nhiều năm, những nghiên cứu này tiếp tục dẫn chúng tôi trở lại với dịch bệnh quản lý lỏng lẻo.

Tại sao?

Bởi vì vấn đề quản lý lỏng lẻo vẫn luôn luôn hiện diện nhưng lẩn khuất đâu đó mà mắt thường khó nhìn ra. Đó là vấn nạn thường xuyên ở rất nhiều công sở. Chúng xuất hiện nhan nhản khắp nơi. Và vô cùng tốn kém. Rất dễ để chữa căn bệnh này, nhưng lại rất khó để trị tận gốc. Giống như khi uống kháng sinh liều cao, bạn sẽ cảm thấy cơ thể khỏe khoắn hơn đôi chút, dẫn đến nảy sinh tâm lý chủ quan lơ là. Nhưng vừa dừng thuốc, bạn sẽ bị bệnh "quật lại" nặng hơn.

Nghiên cứu thực tế của chúng tôi cho thấy quản lý lỏng lẻo là vấn đề muôn thuở: Dữ liệu tin cậy liên tục chỉ ra 9 trong số 10 trường hợp các nhà quản lý đã thất bại khi không duy trì được các cuộc hội thoại tay đôi định kỳ đủ hiệu quả để đảm bảo các nguyên tắc quản lý căn bản.

Quản lý lỏng lẻo đã làm hao tổn chi phí và đánh mất không biết bao nhiêu cơ hội quý giá. Đã bao lần các nhà quản lý đã phải xắn tay giải quyết những nhiệm vụ, trách nhiệm hay dự án mà đáng ra có thể hoặc nên được giao phó cho người khác? Đấy là chỉ đang tính đến những vị quản lý đủ sát sao để biết cách giao việc cho hợp lý. Có bao nhân viên đắc lực bỏ việc chỉ vì mối quan hệ "cơm không lành canh không ngọt" với cấp trên của mình? Và còn bao nhiêu nhân viên chỉ "phất phơ cờ quạt" nơi công sở để chờ đến cuối tháng nhận lương, chỉ vì quản lý của họ không kiểm soát được tình hình? Có bao nhiêu người đáng ra sẽ làm được nhiều việc hơn và tốt hơn nếu họ nhận được sự hỗ trợ, chỉ bảo và dẫn dắt từ quản lý? Có bao nhiêu sự vụ đáng ra có thể ngăn ngừa hoặc phòng tránh được phần lớn, hoặc ít nhất là giảm thiểu thiệt hại?

Giải pháp là: làm cho các nhà quản lý nhận ra rằng họ đang quản lý lỏng lẻo và phải bắt tay vào thực hành thuật quản lý căn bản 101.

Điều khiến tôi (cũng như các khách hàng của tôi) kinh ngạc là khả năng tác động dữ dội của quản lý đi-từ-căn-bản. Tôi đã chứng kiến biết bao trường hợp mà chỉ nhờ trở lại với căn bản – học hỏi và thực hành môn nghệ thuật phức tạp đến đáng kinh ngạc, thuật

quản lý căn bản 101 – tính hiệu quả và kết quả kinh doanh của các nhà lãnh đạo, quản lý ở mọi cấp bậc trong mọi tổ chức ở đủ mọi mô hình lẫn quy mô đã có bước nhảy vọt. Trong vòng hai thập kỷ qua, tôi đã giảng về Nghệ thuật Khó-Đến-Kinh-Ngạc của thuật quản lý căn bản 101 cho hàng trăm nghìn nhà lãnh đạo, quản lý và giám sát viên. Đối tượng không chỉ thu hẹp ở các nhà quản lý mới và quản lý tầm trung. Cùng nội dung bài giảng đó, tôi đã nói chuyện với hàng nghìn Tổng Giám đốc (CEO), Giám đốc Tài chính (CFO), Giám đốc Công nghệ (CIO), Giám đốc Điều hành (COO), các tướng tá và các nhà điều hành cao cấp khác, thậm chí là một số nhân vật đầu não chính trị ở một số tiểu bang.

Không ai quá giỏi (ở bất cứ lĩnh vực nào) đến mức không cần thực hành các nguyên tắc căn bản.

Tôi đã hỏi chuyện hàng chục nghìn người không thuộc ngạch quản lý trong suốt 20 năm qua: "Nếu có một điều bạn muốn cải thiện trong mối quan hệ với quản lý để giúp bạn làm việc tốt hơn thì đó là gì?" Chúng tôi đặt câu hỏi này với chủ ý để ngỏ. Không có bất cứ phương án trả lời lựa chọn nào. Thật choáng váng, câu trả lời phổ biến nhất mà chúng tôi thu về được (từ hơn 60% người được hỏi) – cũng là câu trả lời có tỷ lệ đồng thuận cao nhất hết năm này qua năm khác – đó là "giao tiếp". Thường là "giao tiếp nhiều hơn" và/hoặc "giao tiếp tốt hơn".

Chúng tôi cũng hỏi hàng chục nghìn nhà quản lý câu hỏi tương tự: "Chỉ ra một điều bạn muốn cải thiện trong mối quan hệ với cấp trên?" Một lần nữa, câu trả lời (của hơn 60% người được hỏi), thật ngạc nhiên, vẫn tiếp tục là "trao đổi" – thường là "nhiều hơn" và/hoặc "tốt hơn".

Tôi vẫn luôn thấy kinh ngạc vì điều này, bởi vì hầu như công sở nào cũng thừa mứa các loại hình giao tiếp. Ngày nay, môi trường công sở đã có quá nhiều e-mail, quá nhiều cuộc họp tẻ ngắt và quá nhiều liên lạc, kiểm tra, kết nối và cả những cuộc giao tiếp xã giao. Công sở hiện đại có quá nhiều giao tiếp. Chỉ có điều là chúng kém tính liên kết và thực tiễn. Và chẳng thu hoạch được gì mấy. Đó là lý do vì sao mọi người thèm khát những cuộc trao đổi "nhiều hơn" và "tốt hơn".

Tin tốt lành, ấy là các nguyên tắc căn bản đã chứng minh hiệu quả. Quy trình rất đơn giản – duy trì những cuộc trao đổi có tính liên kết và thực tiễn – nhưng thực sự mang lại những kết quả kỳ diệu. Khi các nhà quản lý kiên trì thực hành nguyên tắc này thì nhân viên của họ nhận được hướng dẫn, chỉ bảo, phản hồi, sửa đổi

và huấn luyện cần thiết. Và kết quả chung sẽ là: nâng cao hiệu quả công việc và nâng cao tinh thần làm việc của mọi người, thúc đẩy nhân viên giỏi tiếp tục nỗ lực thể hiện, thải hồi bớt những nhân viên yếu kém và đo lường được hiệu quả nhảy vọt trong hoạt động kinh doanh. Không chỉ thế, đối với các nhà quản lý, họ dần giảm được tỷ suất thời gian dành cho việc "dập lửa".

Tin xấu là: Điều đó không dễ.

Rào cản đầu tiên đối với một quản lý khi muốn quay lại căn bản và bắt đầu thực hiện thuật quản lý căn bản 101 đó là tạo ra quá trình đệm. Từ việc không hề duy trì một quy trình đối thoại có tính liên kết và thực tiễn đối với từng nhân sự trực tiếp dưới quyền đến việc tạo ra một bộ quy tắc ứng xử thường xuyên là một sự thay đổi lớn. Người quản lý cần chuẩn bị kỹ lưỡng trên cả phương diện cá nhân lẫn nghề nghiệp, sau đó phải trao đổi điều này với các đồng nghiệp ngang hàng và lãnh đạo, áp dụng cho tất cả nhân viên do họ quản lý trực tiếp và bắt tay thực hiện.

Việc này dẫn đến rào cản thứ hai: Tiêu tốn thời gian, đặc biệt là giai đoạn đầu. Việc quay lại với các giá trị căn bản thường đòi hỏi sự đầu tư thời gian bước đầu. Nếu bạn chưa từng thực hiện điều này, bạn sẽ vẫn tiếp tục phải dập những đám cháy mà bạn đã không ngăn chặn từ trước, đồng thời vẫn phải bỏ khá nhiều thời gian để ngăn chặn những đám cháy mới. Có những lúc bạn phải làm việc gấp đôi cho đến khi trấn áp được tất cả các đám cháy cũ. Đó cũng là lúc bạn dần lấy lại được nhịp độ công việc. Nhưng sẽ mất rất nhiều thời gian. Nên đừng bỏ cuộc.

Vì thế, rào cản thứ ba xuất hiện: Bạn phải đi trước một bước. Theo nghiên cứu của chúng tôi, các quản lý cho biết trở ngại lớn nhất trong quá trình thực hành nguyên tắc quản lý căn bản đều đặn chỉ đơn giản là họ không có đủ thời gian. Họ có vô vàn ưu tiên trong công việc. Luôn có vấn đề gì đó cấp bách hơn việc đảm bảo hiệu quả của những cuộc trao đổi với nhân viên. Chưa kể vẫn còn đó rất nhiều cuộc họp. Nói cách khác, các quản lý nói họ thường nắm bắt tình hình với cấp dưới trong các cuộc họp định kỳ, chưa kể đến những cuộc trao đổi ngắn, kiểm tra tiến độ hoặc giao tiếp thông qua điện thoại, e-mail và tin nhắn. Đó là còn chưa kể đến trường hợp khi có việc khẩn thực sự – không thể tránh khỏi – khiến tất cả mọi người bị cuốn vào vòng xoáy và buộc phải gác lại các phần việc khác. Đến đoạn đó thì thực sự không có thời gian.

Tôi đã dành rất nhiều thời gian nghiên cứu bối cảnh của rất nhiều tổ chức và tôi có thể khẳng định điều này: Những quản lý tự cho

rằng mình không có đủ thời gian để quản lý đúng cách chính là những người dành nhiều thời gian quản trị hơn bất cứ vị quản lý nào. Hầu hết trường hợp là như vậy.

Vấn đề thực sự ở đây là họ sử dụng thời gian quản trị của mình như thế nào. Thường sẽ luôn có những quản lý sử dụng bất cân đối thời gian quản trị để "dập lửa" – những việc mà đáng lẽ đã không xảy ra ngay từ đầu hoặc có thể được phát hiện và xử lý ngay từ khi mới manh nha xuất hiện. Thật đáng kinh ngạc, đó cũng luôn là những vị quản lý, thật đáng kinh ngạc, dành không ít thời gian để trao đổi với nhân viên dưới quyền trực tiếp, thông qua những cuộc trò chuyện thiếu tính liên kết và thực tiễn cùng quá nhiều cuộc họp vô thưởng vô phạt.

Và đây là tin thực sự tốt lành: Khi các quản lý biết dành thời gian hợp lý cho từng phần việc – nhìn xa, giám sát từng bước, đoán biết mọi sự sẽ đi đúng hướng, sai hướng hoặc chỉ chệch hướng một chút – quyết tâm và kỷ luật chắc chắn sẽ được đền đáp. Khi các nhà quản lý kiên định duy trì các cuộc trao đổi tính liên kết và thực tiễn, hai chiều, tại chỗ, mọi sự sẽ đi theo chiều hướng tốt hơn. Và họ sẽ lấy lại được phần thời gian đã mất.

Tất nhiên, điều khó khăn nhất đối với hầu hết quản lý là phải thực sự bám sát các nguyên tắc cơ bản ngay cả khi "nước ngập tới cổ". Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy đôi khi một quản lý giỏi nhất cũng có thể tung hê nguyên tắc chỉ vì một khủng hoảng vớ vẩn nhất – thậm chí là bé cỏn con. Đương nhiên, thời nay lúc nào bạn cũng phải quản lý dưới áp lực khủng khiếp như vậy.

TẠI SAO QUẢN LÝ CON NGƯỜI LẠI KHÓ

Từ trước tới nay quản lý con người luôn khó. Và ngày nay, nó càng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết và sẽ ngày càng khó hơn nữa.

Tại sao?

Thử nhìn lại quá trình toàn cầu hóa và công nghệ. Tốc độ thay đổi nhanh chóng mặt liên tục không ngừng nghỉ và không chừa một ai – từ cấp độ vĩ mô tới vi mô. Trong thời đại của tri thức, máy móc và kết nối phức hợp và thị trường toàn cầu cạnh quyết liệt, mọi thứ đều trở nên phức tạp, chóng vánh và biến đổi không ngừng. Một công việc trước kia phải mất nhiều tuần mới hoàn thành thì nay chỉ cần trong chốc lát. Các quan hệ làm ăn trước kia gần như bất khả thi do cách trở địa lý thì nay trở nên đương nhiên. Giao tiếp và dịch chuyển diễn ra gần như tức thời.

Thế nhưng chúng ta lại dễ bị tổn thương theo những cách thức hoàn toàn mới. Một trục trặc kỹ thuật vừa xảy ra lập tức có thể làm chậm lại (hoặc đóng cửa) tổ chức của bạn trong nhiều ngày hoặc nhiều tuần – mà không chỉ có bạn, cả những tổ chức ở tận đâu đâu cũng bị liên lụy, những nơi mà có nằm mơ bạn cũng chẳng thấy có liên quan gì đến mình. Một trận động đất xảy ra ở bên kia địa cầu – theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng – cũng có thể ảnh hưởng tới bạn theo những cách không tài nào tưởng tượng nổi, theo những cách thức mà mới ngày hôm qua còn chưa từng tồn tại. Đó là chưa kể sự ảnh hưởng tới khách hàng, đại lý, nhà thầu, đối tác, đồng nghiệp, đồng sự của bạn trong các phòng ban và nhóm làm việc khác.

Tất cả đều chịu nhiều áp lực hơn. Tiêu chí hoạt động thịnh hành của các doanh nghiệp là tinh gọn và linh hoạt hơn nữa. Chúng vắt kiệt năng suất và chất lượng lao động từ nguồn lực hạn hẹp. Mọi người phải bắt kịp tiến bộ và công nghệ mới để không bị tụt lại phía sau. Quản lý nhân sự giỏi được coi như tài sản cố định (có khấu hao), với nhận thức sâu sắc sự biến đổi trong mối quan hệ cơ bản giữa ông chủ và nhân viên. Sau hàng thập kỷ liên tục cắt giảm nhân sự, tái cấu trúc, tái cơ cấu, không còn ai trông chờ vào việc làm công ăn lương và từ từ thăng chức nữa.

Khái niệm "biên chế" cũng đã dần biến mất. Con đường thăng tiến mặc định theo kiểu "sống lâu lên lão làng" giờ gần như đã bị thay thế bằng cách thức mới, trong đó người lao động xây dựng hồ sơ cá nhân thể hiện năng lực dựa trên những công việc mà họ đã kinh qua các kinh nghiệm cá nhân đi kèm thời gian và tính chất công việc rõ ràng.

Đừng bao giờ quên rằng hầu hết nhân viên đi làm bởi họ buộc phải làm vậy. Họ làm việc để nuôi sống bản thân và gia đình. Phần lớn mọi người đều hướng tới một công việc ổn định ở mức độ nào đó, tuy nhiên, ngày nay, mong muốn đó không đồng nghĩa với việc gắn bó lâu dài với một công ty cụ thể. Rất ít nhân viên cho rằng công ty họ đang làm việc là nguồn chủ yếu đảm bảo an toàn cho con đường sự nghiệp của mình, chứ đừng nói đến là nguồn thu nhập ổn định lâu dài.

Vấn đề là lời hứa hẹn (ngầm ẩn hay cụ thể) tưởng thưởng cho những đóng góp lâu dài của nhân viên là không đủ để thúc đẩy họ nỗ lực làm việc. Càng lúc họ càng không dễ tuân thủ mệnh lệnh, làm việc chăm chỉ hơn hay cống hiến hết mình để đổi lại những lời hứa mơ hồ về phần thưởng mà họ có thể nhận được sau năm hay 10 năm nữa. Ai biết liệu họ có còn ở đây sau năm hoặc 10 năm

nữa?! Đơn giản là có quá nhiều bất trắc.

Người lao động ngày nay muốn biết: "Công ty muốn điều gì ở tôi hôm nay, ngày mai, tuần này, tháng này và năm này? Đổi lại, tôi sẽ nhận được gì hôm nay, ngày mai, tuần này, tháng này và năm nay?"

Các quản lý hiện nay luôn có nguy cơ để mất người tài. Họ đến rồi đi. Họ nhảy việc như chớp. Những yếu tố này làm gián đoạn các mối quan hệ công việc. Chưa kể có lúc chính những người ít có khả năng nhảy việc nhất lại là người khó quản lý nhất. Mỗi người lại là một ca đặc biệt riêng.

Công cuộc quản lý nhân sự biến thành một cuộc thương lượng không hồi kết (thậm chí hằng ngày). Thật có quá nhiều việc phải làm!

Cùng lúc ấy, hầu hết các quản lý, cũng như mọi người khác, cũng bị đòi hỏi phải làm được nhiều việc hơn với ít nguồn lực hơn. Họ phải đảm nhiệm nhiều trách nhiệm và phải làm nhiều việc không liên quan đến nhiệm vụ quản lý, chịu nhiều gánh nặng hành chính hơn và phải quản trị trên diện rộng hơn, bao gồm quản trị những nhân viên làm việc từ xa hoặc ở khác múi giờ, đồng thời vẫn bị phụ thuộc ngày càng nhiều vào những cộng sự ở nhóm khác, bộ phận khác. Với rất nhiều nguồn lực và quá trình đồng thời diễn ra, sự tương thuộc trở nên ngày một lớn đối với công việc của tất cả mọi người. Công việc chúng ta làm liên đới tới rất nhiều bộ phận khác. Tất cả chúng ta đều phụ thuộc vào rất nhiều người khác, lúc nào cũng vậy.

Trong khi ấy, như một sự hiển nhiên, tất cả đều liên quan đến con người. Con người có cảm xúc. Đó là một biến số quan trọng đối với tất cả những người liên quan.

Có quá nhiều yếu tố nằm ngoài sự kiểm soát của nhà quản lý. Dường như vấn đề phải đối mặt đã vượt ra khỏi những vấn đề căn bản. Tình tình trở nên quá phức tạp. Thách thức quá cao cấp. Hầu hết quản lý đành tự thuyết phục bản thân rằng các nguyên tắc căn bản đơn giản là không đủ để xử lý tình huống này, hoặc giả là họ không có đủ thời gian.

CÁCH SỬ DỤNG THỜI GIAN CỦA HẦU HẾT QUẢN LÝ

Hãy trở lại với vị quản lý của dự án Q được nhắc đến ở đầu chương này. Nếu bạn phỏng vấn riêng một quản lý ở vị trí của ông này (giống việc tôi làm trong suốt thời gian nghiên cứu), hỏi xem ông

ta đã quản lý dự án như thế nào, có lẽ câu trả lời sẽ như sau:

Nghe này, tôi đã dành không biết bao thời gian để trao đổi với các nhân viên trực tiếp, chưa kể tới rất nhiều cấp quản lý, cùng những đồng cấp ở các nhóm và phòng ban khác. Ví như ở dự án Q, tôi tổ chức các cuộc họp nhóm hằng tuần. Chưa hết, tôi còn tham dự rất nhiều cuộc họp khác mà hầu như ngày nào cũng có, có cuộc kéo dài cả ngày trời. Ngày nào tôi cũng cập nhật tình hình với tất cả mọi người. Tôi luôn có chính sách mở cửa. Nếu có bất cứ chuyện gì xảy ra, tôi sẽ thông báo tình hình ngay cho những ai cần biết. Chưa hết, chúng tôi nói chuyện và trao đổi qua e-mail liên tục. Bỗng nhiên mọi sự lại thành ra thế này, chứ trước đó mọi việc vẫn ổn cả.

Thực vậy, đó là những gì mà các nhà quản lý trần tình với chúng tôi trong các cuộc phỏng vấn và hội thảo với độ nhất quán cao. Hầu hết phần lớn thời gian quản trị chảy vào bốn điểm trũng sau:

 # 1. Tham dự quá nhiều cuộc họp nhóm vô bổ

Họp nhóm, họp đội, họp chéo, họp dự án đặc biệt, họp hội đồng. Các cuộc họp chính là nhân tố choán thời gian số một của các quản lý. Cứ hỏi bất cứ quản lý nào mà xem.

Hầu hết chúng ta làm việc trong các công sở có độ tương tác cao, ở đó chúng ta phải trông cậy vào nhau trong một tổng thể phức tạp với rất nhiều ráp nối và dịch chuyển. Càng có nhiều người hoạt động phụ thuộc lẫn nhau thì càng có nhiều các loại họp hành.

Trong điều kiện lý tưởng, một cuộc họp sẽ hiệu quả khi:

- Trực tiếp trao đổi những thông tin mà tất cả mọi người cần biết.
- Khi rất nhiều người cần thảo luận và giải quyết chung một vấn đề.
- Chia sẻ kinh nghiệm để xây dựng đoàn kết, cam kết và động lực.

Nhưng rất nhiều cuộc họp không mang lại giá trị gì. Rất nhiều người tham dự quá nhiều cuộc họp mà ở đó họ chẳng đóng góp cũng như không thu nạp được giá trị nào. Năm người trong một phòng họp kéo dài một giờ – tương đương với năm giờ làm việc trong căn phòng đó. Vậy thì tốt hơn hết là nên họp cho ra họp.

Các cuộc họp cũng không phải là nơi lý tưởng để quy trách nhiệm

thực sự. Thật dễ để ẩn mình trong một cuộc họp nhóm. Thậm chí đổ lỗi hay đùn đẩy trách nhiệm còn dễ dàng hơn.

#2. Ngụp lặn trong đại dương e-mail bất tận

Trao đổi e-mail giờ đây dễ như trở bàn tay, đúng hơn là nằm ngay trên đầu ngón tay của tất cả mọi người. Hòm e-mail kéo bạn chúi đầu vào máy tính và hối thúc bạn hồi đáp. Thật khó mà cưỡng lại.

Trong điều kiện lý tưởng, e-mail sẽ hiệu quả khi:

- Trao đổi từ xa những thông tin mà tất cả mọi người cần biết.
- Biên bản hóa các cuộc trao đổi miệng.
- Tiếp tục các cuộc trao đổi dở dang giữa các cuộc họp đã được lên lịch từ trước.

Nhưng vẫn có rất nhiều e-mail thừa thãi, lặp lại, và/hoặc không cần thiết. Và điều tệ hại nhất là một số thông tin quan trọng bị lẫn lộn trong cơn sóng bất tận của những e-mail kiểu này, trong khi chúng ta thì muốn tin rằng, chỉ cần chúng ta gửi thư, thì người nhận sẽ đọc được và hiểu vấn đề. Thậm chí, điều tồi tệ hơn việc không bao giờ gửi bức thư là gửi thư mà chẳng bao giờ "được nhận".

*#**3**. Cập nhật, Kiểm tra và Hỏi cho có*

"Này khỏe không?" "Tình hình thế nào?" "Mọi việc ổn cả chứ?" "Có vấn đề gì tôi cần biết không?"

Đó là những câu hỏi phổ biến mà các quản lý hay hỏi nhân viên dưới quyền, nhưng rất hiếm khi họ nhận được câu trả lời đủ thông tin về những gì đang thực sự diễn ra. Hầu hết, những câu hỏi này chỉ có tính xã giao. Chúng tương tự như khi bạn hỏi "Nói tôi nghe, cậu vẫn khỏe chứ?" "Coi nào, mọi việc vẫn tốt hả?" "Mọi việc vẫn đúng tiến độ đấy nhỉ!" hay "Đừng bảo tôi là có vấn đề gì đấy nhé!"

Điều tệ hại của cách quản lý kiểu "hời hợt" này là nó cho bạn cảm giác vẫn đang bao quát tình hình, nhưng trên thực tế, có cả núi việc phải làm ngoài những câu hỏi tu từ để đảm bảo là bạn đang nắm chắc mọi việc.

Câu hỏi đúng phải là: "Cậu đã làm gì? Cậu làm như thế nào? Các bước cụ thể là gì? Chính xác thì cậu đang ở bước nào? Để tôi xem cậu đã giải quyết đến đoạn nào rồi. Cậu tính làm gì tiếp theo? Bằng cách nào? Hướng giải quyết của cậu là gì? Thời gian để hoàn

thành từng bước trong kế hoạch của cậu?" Những câu hỏi kiểu này và các câu trả lời chắc chắn không thể diễn ra trong một trao đổi chớp nhoáng ngoài hành lang.

#**4**. *Gián đoạn và bị gián đoạn*

Đang làm việc, bạn bỗng nhớ ra một chuyện gì đó, bạn liền gọi hỏi nhân viên. Bất chợt họ nảy ra một ý tưởng, họ vội tìm ngay đến hỏi bạn: "Tôi có thể nói chuyện vài phút cùng sếp được không?"

Khi bạn bị gián đoạn, bạn không thể đạt phong độ tốt nhất được. Khả năng cao là bạn đang làm dở một việc gì đó. Sự chú ý của bạn bị gián đoạn. Bạn bị kéo ra khỏi luồng suy nghĩ. Bạn cố tập trung. Nhưng bạn không hề được chuẩn bị trước. Và điều bạn thực sự muốn làm đó là quay trở lại mạch suy nghĩ trước khi bạn bị gián đoạn. Câu trả lời của bạn đối với nhân viên (và bất cứ ai) khi bạn bị làm gián đoạn chắc chắn không thể thấu đáo và chính xác như khi bạn có thời gian để chuẩn bị.

Điều tương tự cũng đúng với nhân viên trực tiếp dưới quyền cũng như các đồng nghiệp khác khi bạn làm gián đoạn công việc của họ.

BÁO CÁO ĐỊNH KỲ LÀ KHÔNG ĐỦ

Ngoài bốn điểm trũng tiêu tốn thời gian nói chung, hầu hết các nhà quản lý còn phải dành ra một lượng thời gian và công sức tương đối cho các báo cáo định kỳ. Tùy thuộc vào mỗi tổ chức, đó có thể là hoạt động hằng năm hoặc tần suất dày hơn. Trong mọi trường hợp, những báo cáo định kỳ này thường tiêu tốn rất nhiều thời gian và sự chú ý.

Điều thường bị bỏ qua trong quản lý giao tiếp có tính liên kết và thực tiễn – đôi khi chỉ thiếu ở các trao đổi như vậy – là các bản đánh giá hiệu quả công việc mà hầu hết các tổ chức đòi hỏi quản lý phải trình lên cấp trên hàng năm hoặc mỗi năm hai lần. Các bản báo cáo mỗi quý, sáu tháng hoặc hằng năm từ lâu đã có tiếng là vô dụng. Các nhân viên đã phàn nàn về điều này trong các cuộc phỏng vấn với chúng tôi bao năm qua, rằng các báo cáo định kỳ hiếm khi mang lại cho họ những phản hồi giá trị và ý nghĩa:

"Họ làm báo cáo lấy lệ là chính."

"Đôi khi họ còn chả thèm làm."

"Họ gửi báo cáo muộn hoặc vào phút chót."

“Một số quản lý chỉ bảo nhân viên tự viết báo cáo về mình.”

“Chỉ mang tính đối phó, tất cả bọn họ đều thế.”

“Báo cáo quá chung chung.”

“Báo cáo quá vụn vặt, đề cập tới những chuyện xảy ra từ mấy tháng trước.”

“Báo cáo của tôi do một người thậm chí còn chẳng hề quản lý tôi viết ra.”

“Báo cáo của tôi tập trung vào những vấn đề mà tôi không kiểm soát được, ví dụ như các con số tổng thể, chúng không thể hiện hiệu quả công việc của tôi.”

Và còn nhiều nữa.

Nhìn chung, các báo cáo định kỳ thường rơi vào khoảng xám giữa hai thái cực. Một là họ quá tập trung vào những phản ánh chủ quan mà không chú trọng đến những phản hồi thường xuyên, liên tục, hằng ngày. Loại báo cáo này thường mang tính cá nhân và sự vụ, thể hiện người quản lý có chú ý quan sát, nhưng chỉ là khi có thành tích nổi bật hoặc vấn đề nổi cộm.

Loại báo cáo phổ biến hơn nằm ở thái cực còn lại, càng lúc càng lệ thuộc vào những yếu tố liên quan đến thành tích của nhân viên, được ghi nhận tự động (dù ít hay nhiều), đó là các con số trong các bản báo cáo tuần hoặc tháng. Các quản lý ở mọi cấp độ ngày nay được cung cấp đủ loại báo cáo mang tính khách quan (thường là chính xác về mặt số liệu) liên quan đến mọi phương diện trong tổ chức của họ. Mục đích chính là tập trung vào các đánh giá chính xác và định lượng. Vấn đề nằm ở chỗ, các con số ấy thường được dùng làm cơ sở để khiển trách (hay khen ngợi), trong khi những gì được mang ra định lượng lại thường không liên quan trực tiếp đến những hoạt động nằm trong tầm kiểm soát của một nhân viên cụ thể. Mặt khác, hầu hết các tổ chức dẫn đầu hiện nay đều đang vận hành một cơ chế gọi là “xếp hạng cứng”. Nghĩa là các quản lý được yêu cầu phải đánh giá trung thực về năng lực, hiệu suất lao động của từng nhân viên và phải đưa ra một bảng điểm ngặt nghèo như chấm điểm A, B, C. Điều đáng buồn là, mặc dù đánh giá và phân loại thành hai hạng mục chính nhưng việc đánh giá hàng năm vẫn chủ yếu mang tính ước đoán, trừ khi các nhà quản lý thực sự kiểm soát, định lượng và ghi chép hiệu quả của từng nhân viên một cách thường xuyên. Một, hai hoặc bốn lần một năm cũng không đem lại hiệu quả. Khi người quản lý không

kiểm soát, định lượng và chi chép đầy đủ hiệu suất làm việc thực sự của từng nhân viên (chi tiết các hành động thuộc phần kiểm soát của anh ta hoặc cô ta) trên một lịch trình cụ thể đều đặn, thì xếp hạng – và các phần thưởng đi kèm với từng thứ hạng – thường là không đủ sự gắn kết rõ ràng đối với hiệu quả làm việc của từng cá nhân. Do vậy hệ thống sẽ bị nhìn nhận là cảm tính và thiếu công bằng. Qua rất nhiều trường hợp, tôi đã chứng kiến kết quả của việc ép-thứ-hạng và trả-công-theo-hiệu-quả trở thành một thảm họa tinh thần chỉ vì những người quản lý đã thất bại trong việc thực hiện các công việc mà họ cần phải làm.

NHỮNG THÁCH THỨC KHÔNG THỂ TRÁNH KHỎI MÀ MỖI NHÀ QUẢN LÝ PHẢI ĐỐI MẶT VỚI MỨC ĐỘ THƯỜNG XUYÊN ĐÁNG KINH NGẠC

Nếu bạn vẫn đang phỏng vấn người quản lý dự án Q, lần này hãy đề nghị ông ta kiểm điểm lại một lần nữa xem chính xác chuyện gì đã đi chệch quỹ đạo, nếu ông ta cũng giống như hầu hết các nhà quản lý mà chúng tôi nghiên cứu, thì rất có thể ông ta sẽ trả lời gần giống như thế này:

Thông thường, các sự cố xảy ra là vì hàng loạt những yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi. Nhân viên giỏi nhất của chúng tôi nghỉ việc và người thay thế cô ta vẫn chưa bắt kịp tiến độ. Nguồn lực của chúng tôi có hạn. Có những sự thay đổi cụ thể trong dự án xuất phát từ một người nào đó ở một nơi nào đó – có thể là một khách hàng, một đại lý hoặc đồng sự trong một nhóm khác ở một phòng ban khác. Sự thay đổi đó không được trao đổi một cách đầy đủ đến đúng người. Có rất nhiều yếu tố dịch chuyển. Và ai đó đã phạm lỗi. Chúng tôi thiếu người. Hoặc không đúng chuyên môn. Một số người từ chối gánh vác thêm việc.

Tôi đã làm hết sức có thể trong hoàn cảnh ấy. Mọi thứ diễn ra bình thường. Cho đến khi tất cả đổ vỡ. Tất cả là vì các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi.

Các quản lý kể với chúng tôi câu chuyện này mỗi ngày. Hầu hết những đám cháy (chưa kể đến những trận báo động giả) dường như không thể tránh được, trong khi các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy hầu hết các vấn đề thường xuyên xảy ra thì cứ tái diễn, hết lần này tới lần khác. Phần lớn những sai lầm tưởng như không thể tránh khỏi mà các nhà quản lý vin vào đều xuất phát từ các yếu tố sau:

- **Biến đổi nhân sự**. Người đến và đi. Điều đó luôn luôn đúng.

Nhưng mối quan hệ với người lao động ngày nay trở nên ngắn hạn và lỏng lẻo hơn bao giờ hết. Do vậy bạn sẽ luôn luôn đánh mất người giỏi. Và bạn sẽ phải luôn luôn cố gắng tuyển thêm người mới vào làm và bắt kịp tiến độ. Trên hết, một nhân viên giỏi có giá trị bằng ba hoặc bốn thậm chí năm nhân viên tồi. Đôi khi bạn phải vận dụng mọi cách có thể để tưởng thưởng, duy trì và phát triển những nhân viên tốt nhất của mình.

- **Thay đổi chóng mặt.** Công nghệ. Thị trường. Thời tiết. Địa chính trị. Tư lợi chính trị. Yêu cầu của khách hàng; yêu cầu của đại lý; yêu cầu của nhân viên. Sự thay đổi thường xuyên đòi hỏi phải làm lại mọi thứ, thường liên quan tới rất nhiều bộ phận, dẫn đến chuyện có rất nhiều phản ứng ở chỗ này, chỗ khác, ở khắp mọi nơi.
- **Phụ thuộc lẫn nhau.** Lại phải nhắc lại rằng, công việc của chúng ta càng liên quan đến nhiều bộ phận, thì sẽ càng xuất hiện nhiều phản ứng ở chỗ này, chỗ kia, ở khắp mọi nơi. Hầu hết mọi người đều phải phụ thuộc vào rất nhiều người khác ở cả trong lẫn ngoài nhóm làm việc trực tiếp của mình thì mới có thể hoàn thành công việc.
- **Nguồn lực hạn hẹp**. Ngày nay, ai cũng bị kỳ vọng phải làm nhiều việc hơn với nguồn lực ít hơn. Ngày càng có nhiều người phản ánh rằng họ đang phải làm nhiều việc hơn với nguồn lực hạn chế hơn, làm việc lâu hơn và làm những phần việc phức tạp hơn nhưng lại ít thời gian được chỉ bảo hơn. Thường thì mọi người cho rằng họ đang cố phải làm công việc mà không được cung cấp đủ nguồn lực.
- **Nhân viên cũng là con người.** Con người là giống loài vừa có điểm yếu và điểm mạnh. Con người không phải lúc nào cũng biết cách quản trị bản thân hiệu quả. Họ có những thói quen và không hẳn lúc nào chúng cũng tốt. Không những thế, ai cũng có những thói quen xấu. Một vài người có một vài tuần, thậm chí vài tháng và thậm chí hàng năm tồi tệ. Hiệu suất lao động và chất lượng công việc là những yếu tố có tính biến đổi, đôi khi tùy thuộc vào hiệu suất của người lao động. Trên hết, con người có những thái độ và không phải lúc nào chúng cũng tốt.

Vậy một người quản lý phải làm gì? Và những người quản lý tài ba nhất hành động thế nào?

Trong rất nhiều năm, qua nghiên cứu mà chúng tôi thực hiện trước, trong và sau các buổi thảo luận quản trị, chúng tôi đã học

được một điều, đó là những quản lý tài giỏi nhất thực sự hành động khác biệt so với những người khác. Tôi đang nói đến những quản lý giỏi nhất: những người sở hữu đội ngũ nhân viên liên tục đạt mức năng suất lao động và chất lượng cao nhất với việc duy trì, giữ chân những nhân viên sáng giá và chấp nhận thải hồi những nhân viên kém, với kết quả kinh doanh tốt nhất và tinh thần làm việc của nhóm hăng hái nhất, những người mà nhân viên trực tiếp dưới quyền thường miêu tả là "một trong những quản lý tốt nhất mà tôi từng biết". Mẫu số chung của tất cả những quản lý này là gì? Một cam kết lâu bền gắn bó với những nguyên tắc căn bản – không ngừng duy trì giao tiếp chất lượng cao. Thực hiện một cách nhất quán liên tục các cuộc đối thoại chất lượng cao, có tính liên kết và thực tiễn với từng cấp dưới trực tiếp về những việc mà người đó cần phải làm. Mọi việc sẽ trở nên tốt hơn khi các quản lý nhất quán chỉ ra mức kỳ vọng một cách rõ ràng và cung cấp phản hồi trung thực cho từng cá nhân trong quá trình từng bước thực hiện kế hoạch công việc của họ. Chỉ dùng các cuộc họp nhóm cho đúng mục đích – và làm tốt nhất có thể.

Khi các nhà quản lý xây dựng và duy trì các cuộc đối thoại trực tiếp có chất lượng cao với từng nhân viên trực tiếp do họ quản lý, họ hầu như luôn có cách để cải thiện hiệu quả lao động, kích thích tinh thần làm việc của nhân viên, giữ chân được người làm việc hiệu quả, thải hồi những nhân sự có chất lượng công việc kém và đạt được những cải thiện đáng kể có thể đo lường được thông qua kết quả kinh doanh.

Và đây thực sự là một tin vui: Họ bớt được thời gian quản trị dành cho các cuộc dập lửa. Họ lường trước được những vấn đề có thể xảy ra và ngăn chặn được các đám cháy. Họ phá vỡ được vòng luẩn quẩn. Họ bắt đầu lấy lại được thời gian quản trị. Sau đó, nếu họ không mắc sai lầm mà bỏ qua các căn bản, một vòng xoáy trôn ốc của sự tiến bộ sẽ bắt đầu được dựng lên.

Làm thế nào để phá vỡ được vòng lẩn quẩn? Những cuộc đối thoại trực tiếp thường nhật chính là công tác phòng ngừa và đào tạo cho các trận cháy thực sự. Nó mang lại những ảnh hưởng thực sự. Không chỉ trong các cuộc đối thoại có tính quyết định, mà chính là các cuộc đối thoại đều đặn. Điều bạn cần làm đầu tiên chính là tạo ra các cuộc đối thoại đều đặn tốt hơn, rất rất nhiều.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA CÁC CUỘC ĐỐI THOẠI ĐỀU ĐẶN TỐT HƠN? RẤT RẤT NHIỀU: TÍNH LIÊN KẾT VÀ THỰC TIỄN CAO

Là một nhà quản lý, bạn có muốn chấm dứt các chuyện nhức đầu? Bạn có muốn ngừng các cuộc vật lộn? Bạn có muốn đứng bên ngoài các cuộc khủng hoảng hết lần này tới lần khác? Bạn có muốn nhân viên của mình phát huy hết khả năng? Bạn có muốn nhanh chóng làm chủ các mối quan hệ quản trị dường như khó trị nhất?

Tôi hướng dẫn các quản lý làm việc mà những nhà quản lý tài ba nhất phải làm: Xây dựng và duy trì các cuộc đối thoại trực tiếp một cách thường xuyên, đều đặn với tất cả những người bạn quản lý nhằm mục đích:

- Đưa ra các kỳ vọng rõ ràng.
- Kiểm soát năng suất lao động và cung cấp phản hồi trung thực thường xuyên.
- Cung cấp sự hỗ trợ, đường lối, xử lý sự cố và hướng dẫn.
- Biến trách nhiệm trở thành quá trình thay vì khẩu hiệu.
- Nhận biết và tưởng thưởng tương ứng với hiệu suất.

Thế đấy. Cuộc đối thoại trực tiếp có tính liên kết và thực tiễn. Tất nhiên, có rất nhiều sắc thái trong từng chi tiết.

Tính liên kết là gì?

Kết cấu chặt chẽ nghĩa là lên kế hoạch và tổ chức một cách thường xuyên dựa trên một lịch trình rành mạch được chuẩn bị chu đáo. Điều đó không có nghĩa là một cuộc hội thoại một chiều. Tất nhiên, bạn cần phải cho phép cả hai chiều cho và nhận.

Người đầu tiên bạn cần phải quản lý chính là bản thân. Hằng ngày, bạn cần dành một khoảng thời gian nhất định để quản trị. Tôi khuyến nghị bạn dùng ít nhất một giờ mỗi ngày; coi nó như việc bạn đi bộ mỗi ngày. Biến nó trở thành khoảng thời gian bất khả xâm phạm. Trong vòng một giờ đồng hồ đó, bạn đừng dập lửa. Hãy dùng thời gian đó để lường trước các vấn đề quản trị, trước khi mọi chuyện diễn ra đúng, sai hay bình thường.

Người tiếp theo bạn cần phải quản trị mỗi ngày chính là tất cả những người còn lại. Trong một thế giới lý tưởng, bạn cần phải trao đổi trực tiếp với từng nhân viên dưới quyền mỗi ngày. Bạn phải luyện tập quản trị mỗi ngày với từng người bạn trực tiếp quản lý. Tuy nhiên, nếu bạn có nhiều hơn bốn hoặc năm nhân viên trực tiếp, mỗi ngày bạn sẽ đưa ra lựa chọn. Có thể bạn không thể trao đổi trực tiếp với tất cả mọi người hằng ngày được.

Đối với mỗi khoảng thời gian trao đổi trực tiếp mỗi ngày, hãy:

- Định ra một giờ trong ngày.
- Tập trung vào ba hoặc bốn người mỗi ngày.
- Chuẩn bị trước cho cuộc gặp và đảm bảo nhân viên trực tiếp của bạn cũng chuẩn bị.
- Làm theo một chương trình đều đặn với từng người, được tùy chỉnh cho từng cá nhân.
- Luôn luôn bắt đầu bằng những việc tối quan trọng, các câu hỏi mở và bất cứ công việc nào đang diễn ra.
- Cân nhắc việc đối thoại khi đang đứng, dùng bìa kẹp hồ sơ để ghi chép (để giúp cuộc đối thoại diễn ra nhanh chóng và tập trung).
- Không thao thao bất tuyệt.
- Không "bỏ rơi" bất cứ nhân sự nào quá hai tuần mà không có cuộc trao đổi nào.
- Nếu bạn quản lý những người làm việc theo ca thì hãy ở lại muộn hoặc đến sớm hơn.
- Nếu bạn quản lý những người làm việc từ xa, hãy thực hiện các cuộc đối thoại qua điện thoại một cách nghiêm ngặt và kỷ luật như khi đối thoại trực tiếp.

Bạn có thể quản lý bao nhiêu người theo cách này? Bạn có thể duy trì bao nhiêu cuộc đối thoại tay đôi? Câu trả lời đối với mỗi nhà quản lý lại khác nhau. Hãy trung thực với bản thân mình. Nếu bạn không có khả năng duy trì các cuộc đối thoại tay đôi đều đặn với với một nhân viên, thì bạn không phải là người quản lý của nhân viên đó. Người đó sẽ ở trong tình trạng bơi-hay-chết chìm. Nếu bạn có tám nhân viên, bạn có thể đối thoại tay đôi với từng người một hoặc hai lần mỗi tuần. Nếu bạn có 16 nhân viên thì công việc sẽ khó khăn hơn rất nhiều.

Nếu bạn đứng đầu một hệ thống điều hành, hãy tận dụng nó. Tập trung đầu tiên và trên hết cho bất cứ vị quản lý dưới quyền bạn. Nói chuyện với họ về cách quản lý của họ. Mỗi ngày, đào tạo họ về những yếu tố quản lý căn bản – đảm bảo là họ cũng đang thực hiện các cuộc đối thoại tay đôi với những nhân viên trực tiếp dưới quyền của họ. Tất cả theo thứ tự từ trên xuống dưới. Những người quản lý cần phải được giảng dạy cách thực hành các giá trị căn bản ở mọi cấp độ. Nếu bạn không làm như vậy, hệ thống điều hành của bạn sẽ không thể hoạt động trơn tru.

Bất kể bạn đang chịu trách nhiệm quản lý bao nhiêu người chăng nữa, mỗi ngày bạn đều phải đưa ra lựa chọn xem hôm nay sẽ sử dụng thời gian quản trị của mình như thế nào.

Giàu thực tiễn là gì?

Giàu thực tiễn nghĩa là nhiều nội dung liên quan trực tiếp, cụ thể đến từng nhân sự và tình huống, tập trung vào một phương án hành động rõ ràng.

Hãy trao đổi về những gì đang diễn ra đúng hướng, chệch đường hay bình thường. Điều gì cần phải hoàn thành? Các bước tiếp theo là gì? Và các bước tiếp sau đó? Nêu ra các kỳ vọng bằng các ngôn ngữ rõ ràng và sinh động, lần lượt từng bước cụ thể:

- Thường xuyên nhắc nhở mỗi người trong cuộc họp về các tiêu chuẩn đánh giá năng suất.
- Biến những hoạt động thực tiễn tốt nhất thành quy trình hoạt động chuẩn mực và giảng dạy cho tất cả mọi người.
- Sử dụng bảng kế hoạch và danh mục các bước cần thực hiện bất cứ khi nào.
- Tập trung vào các hành động cụ thể trong tầm kiểm soát của từng nhân viên cá thể.
- Đánh giá, định lượng và ghi chép bằng văn bản hiệu suất của từng cá nhân.
- Theo sát, theo sát, theo sát và liên tục cung cấp các phản hồi trung thực, mang tính đào tạo hướng dẫn.

Tiếp tục theo sát qua các hệ quả thực tế và tưởng thưởng dựa trên kết quả công việc đặt trong mối tương quan với kỳ vọng.

Đặt ra những câu hỏi rất cụ thể:

- “Anh/chị cần gì ở tôi?”
- “Kế hoạch của anh/chị là gì? Các bước tiếp theo mà anh/chị định làm là gì?”
- “Bước này sẽ mất bao lâu? Bước kia sẽ mất bao lâu? Và bước tiếp theo nữa?”

Chăm chú lắng nghe:

- Đánh giá mức độ hiểu biết của nhân viên đối với những yêu cầu của nhiệm vụ được giao.

- Chú ý kỹ đến những khe hở trong cách tiếp cận của nhân viên.
- Liên tục đặt câu hỏi. Đơn giản hóa.
- Điều chỉnh nếu cần thiết.
- Đừng bao giờ quên, bạn phải đảm bảo là mỗi một nhân viên biết được từng bước cụ thể của kế hoạch và kỳ vọng chính xác mà anh ta/cô ta cần đạt được – anh ta/cô ta cần làm chính xác điều gì và như thế nào.

Các cuộc trao đổi tay đôi chính là dịp để bạn trả lời các câu hỏi của nhân viên nếu họ có thắc mắc. Thông qua quá trình này, bạn sẽ thu nhận được phản hồi từ nhân viên của mình. Hãy học hỏi từ những gì mà các nhân viên của bạn học được khi ở tuyến trên. Lên chiến lược cùng nhau. Cung cấp lời khuyên, sự hỗ trợ, động viên, thậm chí đôi lúc cũng phải truyền cảm hứng. Các bạn cần phải thường xuyên suy nghĩ về những trở ngại tiềm ẩn, những vấp váp cùng với nhau – vạch sẵn kế hoạch dự phòng cho mọi kế hoạch thông thường. Tiên liệu và chuẩn bị. Đào tạo và thực hành.

Cùng với nhau, các bạn sẽ thường xuyên phát hiện ra được những gì có thể và không thể thực hiện, những nguồn lực nào là cần thiết, những vấn đề nào có thể xảy ra, những kỳ vọng nào là hợp lý, những mục tiêu, thời hạn nào là quá tầm với và những gì được đánh giá là thành công hay thất bại.

Ở mỗi bước của kế hoạch, hãy luôn bao quát: Liệu có những vấn đề gì đang ẩn náu ở góc cạnh nào hoặc nằm ngay dưới bề mặt bằng phẳng? Những vướng mắc nhỏ nhặt nào nếu không xử lý ngay lập tức thì chẳng mấy chốc sẽ biến thành vấn đề lớn? Những nguồn lực nào chúng ta cần phải có được, nếu không phải thay thế bằng cách nào? Chúng ta sẽ cần những nhân lực chủ chốt nào ở những đơn vị độc lập tham dự vào kế hoạch?

Những gì đang thay đổi? Những gì sắp thay đổi? Những gì có thể sớm thay đổi? Đừng cảm thấy xấu hổ khi mọi thứ thay đổi. Đó không phải do bạn. Cảm giác bất an chính là một kiểu an tâm mới, phải không? Khi các ưu tiên thay đổi, kỳ vọng cũng sẽ thay đổi. Đó chỉ là một chứng cứ nữa cho thấy tầm quan trọng của việc cho mọi người biết cần phải làm gì và làm như thế nào. Sau tất cả, sẽ chẳng có ai nói cho mỗi nhân viên rằng:

- Những ưu tiên nào đã bị thế chỗ và bị thay đổi hôm nay.
- Điều mà họ cần phải tập trung vào hôm nay.

- Những kỳ vọng dành cho họ ngày hôm nay.

Vậy đấy. Đó là cách bạn phá vỡ vòng lẩn quẩn cũ. Tất cả chỉ nhằm mục đích làm cho các cuộc đối thoại hằng ngày trở nên tốt hơn, rất rất nhiều. Đó chỉ là những yêu cầu cơ bản – và cần được thực hành nhất quán với sự nghiêm túc và kỷ luật.

DANH SÁCH NHÂN SỰ

Bất kể bạn thực hành nguyên tắc đối thoại tay đôi nhất quán đến mức nào, bạn cũng sẽ nhanh chóng nhận ra bạn cần phải tùy chỉnh cách tiếp cận với từng đối tượng. Mỗi người một khác. Cách hiệu quả với người này chưa chắc đã áp dụng được cho người kia. Mỗi nhân viên lại có những nhu cầu và kỳ vọng đặc biệt và tương ứng là những thách thức riêng dành cho người quản lý.

Tôi đã dành rất nhiều thời gian để giúp các nhà quản lý tùy chỉnh cách tiếp cận của họ với mỗi nhân sự. Cuộc đối thoại tay đôi mà bạn xây dựng với nhân viên này có thể sẽ rất khác biệt so với cuộc trao đổi mà bạn dành cho nhân viên kia: tại sao bạn lại nói, bạn nói về điều gì, bạn nói như thế nào, nói ở đâu, khi nào và tần suất ra sao.

Trong những giai đoạn sau của các cuộc hội thảo cấp cao, tôi hướng dẫn các nhà quản lý cách sử dụng một công cụ mà tôi gọi là "Danh sách nhân sự". Đây là một danh sách chạy dài gồm tất cả những nhân vật chủ chốt mà bạn có thể sẽ phải tham gia đối thoại trực tiếp. Có thể danh sách sẽ gồm sếp của bạn, hoặc các sếp cao hơn, đồng nghiệp, đồng cấp ở các đơn vị, phòng ban khác, trong hoặc ngoài công ty. Nhưng trước tiên và trên hết, danh sách nhân sự của bạn phải bao gồm các nhân viên dưới quyền trực tiếp, luôn luôn là như vậy. Bất cứ ai coi bạn là sếp đều xứng đáng có một chỗ trong bản danh sách này, chừng nào người đó còn báo cáo công việc cho bạn.

Bạn chắc chắn nên bắt đầu xây dựng một danh sách nhân sự. Tại sao không phải là ngay bây giờ? Tất cả những nhân sự chủ yếu mà bạn sẽ tham gia đối thoại tay đôi ngay lúc này gồm những ai? Sếp của bạn? Đồng sự và đồng cấp quan trọng nhất? Chắc chắn phải có ít nhất một nhân viên trực tiếp của bạn trong đó.

1. Lập một danh sách; hay đúng hơn là một bảng biểu đơn giản. Viết (hoặc gõ) tên ở cột bên trái của trang giấy.
2. Bên phải mỗi tên, ghi chú: Cuộc trao đổi tay đôi cuối cùng với người đó là khi nào, ở đâu, nội dung là gì?

3. Giờ hãy chấm điểm về kết cấu và độ thực tiễn cho cuộc trao đổi đó. Bạn sẽ cho điểm A+, B hay C?
4. Ở cột tiếp theo, trả lời câu hỏi sau đối với mỗi người: Tiếp theo, bạn nên trao đổi điều gì với người này? Cuộc trao đổi sẽ diễn ra khi nào và ở đâu? Và bạn cần phải làm gì để chuẩn bị trước cho cuộc gặp?

Đó chính là Danh sách nhân sự.

Bạn nên tự đặt câu hỏi và trả lời các câu hỏi đó với chính mình mỗi ngày, cho đến khi tạo lập được thói quen trao đổi tay đôi. Một khi bạn đã hoàn toàn, thực sự có được thói quen đó, bảng Danh sách nhân sự của bạn sẽ thay đổi. Dần dần, bạn sẽ biết cách sử dụng nó cho phù hợp với nhu cầu mới của bạn. Nhưng đừng bao giờ ngừng hỏi và trả lời những câu hỏi đó. Đừng bao giờ ngừng sử dụng Danh sách nhân sự. Bạn sẽ không bao giờ bị trượt khỏi những nhân tố cơ bản. Dù bạn có tạo dựng được thói quen nghiêm ngặt và kỷ luật đến đâu, dù các kỹ năng quản lý của bạn có trở nên ưu việt thế nào, bạn vẫn luôn thu được ích lợi từ việc tự hỏi và trả lời các câu hỏi trên mỗi ngày. Danh sách nhân sự sẽ luôn kéo bạn quay trở lại với các nhân tố cơ bản và giúp bạn khỏi bị trượt ra xa.

KHÔNG CÓ CÁI GỌI LÀ QUẢN TRỊ CAO CẤP

Trong các cuộc thảo luận quản trị cao cấp, tôi cùng các nhà quản lý lão luyện trải qua hết tiết học này tới tiết học khác về giải quyết khủng hoảng. Chúng tôi tập trung xử lý các tình huống thực tiễn (case study) trong đời thực – những nhân viên thực sự mà các nhà quản lý đang thực sự phải quản trị trong thế giới thật. "Những nhân viên nào mà bạn đang phải vất vả quản lý? Những trường hợp thực sự 'khó nhằn' nhất là gì?"

Tất nhiên, giống như vòng quay, vẫn những trường hợp cơ bản lặp đi lặp lại – vẫn là 27 thách thức ấy. Có thể đó là siêu sao mà người quản lý lo sợ sẽ nhảy việc, là nhân viên an phận mà quản lý không biết làm cách nào để thúc đẩy, là người có vấn đề về thái độ làm việc hoặc là hai nhân viên liên tục "kỳnh" nhau. Thông qua việc theo dõi các nhà quản lý trước, trong và sau đào tạo, tôi đã xác định được những "thách thức khó nhằn nhất" hầu như hay gặp phải nhất mà các nhà quản lý có xu hướng bế tắc khi quản lý và những giải pháp tốt nhất đi kèm với từng bước thực hiện.

Tất nhiên, tôi cũng học được qua nhiều năm nghiên cứu và đào tạo rằng, mỗi thách thức khác nhau lại đòi hỏi những kỹ năng sẵn có chuyên biệt. Tuy vậy, điều đáng kinh ngạc là (gần như) mọi

thách thức – thậm chí là khó nhất – đều đòi hỏi "thần dược" có tính hàn gắn, sức mạnh và chế ngự được "điều chế" từ những cuộc giao tiếp chất lượng cao không mệt mỏi.

Xuyên suốt cuốn sách này, tôi sẽ chỉ cho bạn cách áp dụng các kỹ năng quản lý căn bản để xử lý 27 thách thức mà các nhà quản lý hầu như đều gặp phải. Một lần nữa, 27 thách thức này không được đánh số theo mức độ thường xuyên hay độ khó của chúng. Đúng hơn là tôi đã nhóm những thách thức thường gặp lại thành các chương dựa trên những vấn đề chung giữa chúng:

- Chuyển giao lãnh đạo; vai trò người quản lý "mới";
- Nhân viên tự quản lý; thói quen làm việc;
- Quản lý hiệu suất lao động;
- Thái độ nhân viên;
- Quản lý nhân viên sáng giá;
- Quản lý bất chấp những yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn;
- Nhu cầu có một khởi đầu mới cho một mối quan hệ cũ; đổi mới.

Trong từng chương, tôi luôn luôn kiểm nghiệm lại mỗi chủ đề ẩn dưới và chứng minh rằng cách trao đổi đối phó mà hầu hết các nhà quản lý sử dụng với nhân viên trực tiếp của mình thực chất chính là con đường không thể tránh khỏi dẫn đến những tình huống nhọc nhằn nhất mà họ phải đối diện sau này. Đâu là điểm mấu chốt để tránh khỏi hầu hết những vấn đề này và đâu là mấu chốt để xử lý chúng nhanh gọn nhất, dễ chịu nhất, ngay khi chúng vừa xuất hiện? Vẫn là những cuộc trao đổi tay đôi với tính liên kết và thực tiễn đối với từng nhân viên dưới quyền. Với mỗi một trong số những thách thức thường gặp nhất mà các nhà quản lý phải đối mặt trong mỗi phương diện, tôi sẽ chỉ ra cách phản ứng điển hình của các nhà quản lý ngay khi họ bắt đầu nhận thức sự tồn tại của chúng và chỉ cho các bạn thấy, đôi khi, những phản ứng điển hình này làm trầm trọng thêm vấn đề như thế nào. Sau đó, tôi sẽ giải thích cách sử dụng những cuộc hội thoại có cấu trúc để kiểm soát tình hình và tập trung vào những kỹ thuật đặc biệt đặc thù nảy sinh trong quá trình thực hiện các cuộc đối thoại tay đôi của tình huống này.

Nguyên tắc căn bản là tất cả những gì bạn cần.

Chương 2

Những thách thức của nhà quản lý "mới"

Bạn đã chính thức trở thành nhà lãnh đạo mới. Chúc mừng! Ngay từ ngày đầu tiên, bạn có hai nhiệm vụ cấp bách:

- Tạo dựng cho bản thân hình ảnh một lãnh đạo mạnh mẽ, nhiệt huyết.
- Tìm hiểu ai là ai và cái gì là cái gì.

Hãy nhớ: bạn sẽ phải đồng thời theo đuổi hai nhiệm vụ này ngay từ khi bước chân vào cửa văn phòng. Chuẩn bị, sẵn sàng, chạy!

Quá trình chuyển đổi lãnh đạo diễn ra thường xuyên nơi công sở, ở mọi cấp độ, trong mọi tổ chức với đủ mọi mô hình và quy mô. Trong thế giới chuyển động với tốc độ chóng mặt ngày nay, các nhà lãnh đạo đến, đi và lại quay trở lại là chuyện bình thường. Chính vì thế mà chúng ta có xu hướng coi nhẹ những cuộc chuyển đổi này, làm qua loa và vì thế đánh mất những cơ hội quý giá trong quá trình này.

Ngay cả trong một môi trường làm việc linh hoạt, nếu bạn trở thành quản lý mới của tôi, việc đó rất quan trọng, ít nhất là với tôi! Nếu bạn là sếp mới của tôi, đột nhiên bạn trở thành người mà tôi sẽ trông cậy hơn bất cứ ai khác, là người sẽ đáp ứng những nhu cầu cơ bản và mong đợi của tôi ở nơi làm việc. Bạn sẽ là người mà tôi tìm đến khi có bất cứ vấn đề gì xảy ra trong công việc. Bạn sẽ là đầu mối công việc của tôi, nhưng sâu sắc hơn thế, ấy là: về cơ bản, bạn sẽ trở thành người có tầm ảnh hưởng lớn đến trải nghiệm nơi công sở của tôi mỗi ngày. Nếu bạn là sếp, trách nhiệm của bạn là

phải đảm bảo mọi thứ diễn ra suôn sẻ. Nhân viên tìm đến bạn đầu tiên khi họ cần một điều gì, khi họ muốn một điều gì, hay khi có gì đó bất ổn ập đến. Nếu có vấn đề gì xảy ra, bạn chính là giải pháp.

Nếu bạn là quản lý mới của tôi, điều đầu tiên mà tôi muốn biết là: Bạn sẽ là kiểu quản lý nào?

Đó chính là một trong những điều tuyệt vời khi bạn là một nhà quản lý cam kết theo đuổi các nguyên tắc căn bản. Ai có thể phản đối một vị quản lý nói rằng: "Tôi sẽ trở thành một quản lý mạnh mẽ và nhiệt huyết" đây? Chẳng lẽ có người lại muốn quản lý của mình yếu ớt và hời hợt ư?

Ta có thể cho rằng sẽ khá an toàn cho một nhà quản lý khi phát biểu như thế này:

Tôi là quản lý mới của các bạn và tôi coi đó là một trách nhiệm thiêng liêng. Tôi sẽ đảm bảo tất cả mọi thứ ở đây vận hành suôn sẻ. Tôi sẽ giúp các bạn hoàn thành tốt rất nhiều công việc một cách nhanh gọn, đều đặn mỗi ngày. Tôi sẽ từng bước xây dựng cho bạn con đường dẫn đến thành công. Tôi sẽ ủng hộ những mong muốn của bạn và giúp bạn lên kế hoạch thực hiện. Tôi sẽ làm việc chặt chẽ với bạn để làm sáng tỏ các mục tiêu, phương hướng, với những chi tiết cụ thể. Tôi sẽ giúp các bạn chia nhỏ những thời hạn lớn thành những mốc thời hạn ngắn hơn với những mục tiêu hiệu quả cụ thể. Tôi sẽ thực hiện những quy trình hoạt động trên tiêu chuẩn cơ bản. Tôi sẽ nhắc nhở các bạn. Tôi sẽ cung cấp những danh mục cần làm và những công cụ khác. Tôi sẽ giúp bạn theo dõi công việc mà bạn đang làm và hướng dẫn bằng các bước cụ thể. Tôi sẽ giúp bạn định hướng, đánh giá và theo dõi những thành công của bạn qua mỗi bước cụ thể. Tôi sẽ giúp các bạn giải quyết các vấn đề nhanh nhất có thể ngay khi chúng vừa xuất hiện, để chúng không bùng nổ và biến thành những vấn đề nghiêm trọng hơn. Tôi sẽ giúp bạn tìm ra những con đường tắt, tránh những ổ gà và thực hiện những bài thực hành tốt nhất. Hãy tin tưởng vào tôi. Bạn cần điều gì, tôi sẽ giúp bạn tìm ra điều ấy. Bạn muốn điều gì, tôi sẽ giúp bạn đạt được nó.

Đó là cái mà tôi gọi là "Tin tốt!" trong bài phát biểu ra mắt. Đó là một thông điệp hay, xứng đáng được truyền đi trong buổi họp nhậm chức của bạn.

Bạn sẽ nghĩ hầu hết mọi người đánh giá rằng đó là một tin tốt lành. Nhưng hãy nhớ, dịch bệnh quản lý lỏng lẻo vẫn còn bám riết ở rất nhiều nơi. Hãy chuẩn bị cho điều đó. Hãy tự hỏi bản thân:

Liệu văn hóa công sở này có ủng hộ kiểu quản lý quyết liệt? Hay là tất cả mọi người ở đây đều làm ăn hời hợt như thế? Trở thành một kiểu sếp mạnh mẽ, nhiệt huyết, kết nối và tận tình chỉ bảo có ý nghĩa gì với bạn khi đặt vào bối cảnh văn hóa của tập đoàn này? Liệu bạn có phù hợp với nơi này? Liệu bạn có trở thành một nhân vật nổi bật – tất nhiên là theo chiều hướng không tốt?

Một vài nhà quản lý kể với tôi rằng:

"Tổ chức này rất thủ cựu. Chúng tôi ngại đối đầu."

"Tổ chức này rất tiến bộ. Chúng tôi không thích bị 'cầm tay chỉ việc'."

"Tổ chức của chúng tôi rất lớn, tệ quan liêu hành chính vẫn rất nặng nề."

"Tổ chức của chúng tôi rất nhỏ, cảm giác ở đây mang không khí gia đình nhiều hơn là môi trường công sở chuyên nghiệp."

"Chỗ làm việc của chúng tôi rất cứng nhắc."

"Công sở của chúng tôi rất sáng tạo."

"Nhân viên của chúng tôi già hơn nhiều."

"Nhân viên của chúng tôi trẻ hơn nhiều."

"Nhân viên của chúng tôi làm những việc đòi hỏi trình độ thấp ."

"Nhân viên của chúng tôi đều chuyên nghiệp ở cấp độ cao."

Tin vui! Trong mọi trường hợp, căn bản vẫn luôn là căn bản. Bạn có thể làm được gì trong hoàn cảnh này? Hãy khác biệt. Và không việc gì phải che giấu điều đó: hãy khác biệt khi là một nhà quản lý nghiêm túc. Nếu mạnh mẽ làm bạn trở nên nổi trội thì hãy cứ nổi trội. Bạn có thể sẽ nhận ra rằng rốt cuộc thì xã hội sẽ ủng hộ những quản lý tốt. Có thể có rất nhiều nhà quản lý sát sao, họ cũng đang làm công việc của mình, nhưng không phải lúc nào cũng được ghi nhận. Hoặc bạn có thể nhận ra bạn chính là tấm gương truyền cảm hứng cho những người khác.

Hãy bắt đầu bằng việc giới thiệu bản thân và tạo lập cho bản thân hình ảnh của người lãnh đạo. Bạn phải là người truyền đi câu lệnh: "Đây chính là bản thân tôi trong vai trò quản lý. Đây là cách tôi tổ chức. Đây là cách quản lý của tôi."

Sau đó thì sao?

Một thách thức lớn dành cho bạn trong vai trò nhà lãnh đạo mới là: không cần biết trước đây bạn có bao nhiêu kinh nghiệm làm việc, nhưng với trọng trách cụ thể này, bạn là người hoàn toàn mới. Bạn có cả một núi kiến thức khổng lồ phải chinh phục. Bạn cần học hỏi về công việc mới của mình, nghĩa là học lại tất cả những gì bạn đã từng biết từ một góc nhìn hoàn toàn mới. Bạn cần tìm hiểu chức năng nhiệm vụ của từng nhân viên. Bạn cần phải biết công việc của từng nhân viên dưới quyền. Và trên hết, nếu bạn là người mới ở một tổ chức hoặc thậm chí một lĩnh vực mới, bạn còn phải học hỏi thêm một tầng kiến thức ngoài tất cả những thứ cần học liên quan trực tiếp đến công việc hoặc nhóm cộng sự của bạn. Cần phải học hỏi rất nhiều thứ!

Tôi đã chứng kiến rất nhiều quản lý mới – và rất nhiều quản lý kỳ cựu – nản lòng trước con đường học hỏi khi nhận vị trí lãnh đạo mới và vì thế tỏ ra do dự khi phải đưa ra những quyết định dứt khoát ngay từ đầu. Một nhà lãnh đạo như thế, một vị quản lý mới trong một công ty nông nghiệp (tôi gọi ông ta là "Nông Dân"), đã kể với tôi rằng: "Lúc ấy tôi nghĩ 'Mình là người mới ở đây. Họ đã làm công việc này bao lâu rồi.' Thành ra tôi quyết định là mình sẽ 'án binh bất động' trong một vài tháng đầu trong khi tập trung học hỏi thêm về công việc này. Tại rất nhiều cuộc họp, tôi được giới thiệu là quản lý mới và là người đảm trách toàn bộ ý tưởng. Nhưng thành thực mà nói, có một điều khá rõ là tôi còn phải tìm hiểu rất nhiều thứ về công ty trước đã, chưa nói đến việc tìm hiểu về nhóm cộng sự của mình. Tôi đảm nhận một nhóm đầy kinh nghiệm. Ban đầu, trong những cuộc họp, tất cả bọn họ đều nói những chuyện mà tôi mù tịt. Họ là những người vận hành một cỗ máy đang hoạt động. Tôi nghĩ mình cần học hỏi trước, rồi mới lãnh đạo sau."

Thế mọi chuyện có như ý không?

Ông "Nông Dân" kể tiếp: "Không hiệu quả một chút nào. Khi tôi bắt đầu hiểu được chuyện gì đang diễn ra, tăng tốc lên một chút, tôi bắt đầu đặt ra ngày càng nhiều câu hỏi. Tôi bắt đầu hiểu hơn về công việc. Ban đầu có rất nhiều phản ứng mang tính chống đối. Họ tỏ thái độ với tôi. Giống như tôi chả liên quan gì đến việc họ đang làm vậy. Phải mất một thời gian dài tôi mới giành được sự tôn trọng của họ. Tôi không chắc là đến một lúc nào đó tôi mới hồi phục hoàn toàn khỏi những ảnh hưởng từ bước khởi đầu yếu ớt đó."

Bất kể lịch làm việc cụ thể của ngày đầu tiên khi trở thành nhà lãnh đạo mới là gì, có một điều mà bạn cần biết chắc chắn: Ngay từ ngày đầu tiên, các hoạt động giới thiệu, định hướng, đào tạo nhân viên, học hỏi để bắt kịp công việc mới, v.v... tất cả những gì liên quan đến phong cách quản lý mới của bạn đã bắt đầu hình thành. Câu hỏi duy nhất đó là: Bạn có định xây dựng một quy trình có tính liên kết chặt chẽ và giàu thực tiễn ngay từ ngày đầu tiên hay không? Vào những ngày đầu tiên hay tuần đầu tiên trong vị trí quản lý mới, nếu mối quan hệ của bạn với nhân viên không được chuẩn bị kỹ lưỡng, thiếu sự phối hợp và tác chiến, quan hệ công việc mới của bạn sẽ khởi đầu thiếu thuận lợi và đôi khi không bao giờ hồi phục hoàn toàn. Bạn sẽ không khi nào có được cơ hội thiết lập những giá trị cơ bản của mối quan hệ này một cách rõ ràng: ai là ai và cái gì là cái gì, những nguyên tắc nền tảng, các mức chuẩn đánh giá hiệu quả cùng những nguyên tắc căn bản mà các thành viên trong nhóm sẽ sử dụng để giao tiếp hằng ngày với nhau. Kết quả là bạn sẽ phải nhận lại vô số bất ngờ và hiểu lầm. Không gì có thể đo đếm được những hậu quả ập xuống đầu bạn chỉ vì một sự khởi đầu yếu kém.

Ai có thể chịu đựng nổi một sự khởi đầu yếu kém?

Ông "Nông Dân" đã sai ở một điểm khi cho rằng việc ông phải học hỏi thêm về công việc mới, theo nghĩa nào đó, không nhất quán với việc thể hiện bản thân ông như một nhà lãnh đạo mạnh mẽ của nhóm. Sai lầm lớn nhất của ông đó là giả định rằng việc phải học hỏi rất nhiều thứ mới đẩy ông vào vị thế dễ bị tổn thương. Tất nhiên, điều trớ trêu là bạn sẽ không thực sự học hỏi được gì cho đến khi thực sự chịu trách nhiệm và đào sâu vào chi tiết công việc. Ông "Nông Dân" nhận ra rằng: "Khi tôi nghĩ đã bắt kịp nhịp độ của cả nhóm, tôi bắt đầu đặt ra rất nhiều câu hỏi. Nhưng chỉ đến khi bắt đầu hỏi những câu hỏi ấy thì tôi mới thực sự bắt kịp công việc một cách sâu sắc. Đó là những câu hỏi mà đáng lẽ tôi phải đặt ra ngay từ ngày đầu tiên bắt đầu công việc.

Tôi đã học được bài học lớn cho mình: Khi bạn là người mới, bạn ý thức được rằng, trên tất cả, bạn có rất nhiều thứ phải học. Đó không phải là điểm yếu của bạn. Ngược lại, đó là chỗ để thể hiện sự mạnh mẽ. Tôi ước gì ngày đầu tiên đến nơi mới, tôi nói với nhóm của mình rằng: 'Tôi đây. Đây là cách tôi sẽ quản lý. Nhiệm vụ đầu tiên của tôi ở đây là học tất cả mọi thứ, từ trong ra ngoài và đó cũng chính là cách chúng ta làm quen với nhau. Từng người trong số các bạn sẽ là giáo viên của tôi.'"

Nhiệm vụ đầu tiên của bạn đó là học hỏi và điều đó không hề thay

đổi động lực một chút nào. Cách tốt nhất để kết thúc buổi ra mắt nhân viên mới (nơi bạn sẽ trình bày thông điệp quản lý "Tin tốt!" của mình) đó là lên lịch cho các cuộc gặp mặt một-một với từng nhân viên trong nhóm. Học hỏi là vị trí thể hiện sự mạnh mẽ. Ngay từ ngày đầu tiên, hãy lôi chiêu đó ra và sử dụng. Nhiệm vụ đầu tiên của nhà quản lý trong công việc mới đó là làm quen với tất cả mọi người và tất cả mọi thứ. Bạn cần nhảy lên chuyến tàu mới và bắt kịp với mọi người, mọi thứ bằng cách học tỉ mỉ từng chân tơ kẽ tóc trong công việc của mỗi người ngay trong ngày đầu tiên. Đừng học hỏi trước rồi mới lãnh đạo sau.

Bạn có thể lãnh đạo bằng cách học hỏi, bằng những phương thức sau (và nhiều cách khác nữa):

- **Trong các cuộc đối thoại một-một với từng nhân viên, đặt ra các câu hỏi trọng điểm:** "Việc của anh là gì? Anh làm như thế nào?" Sau đó thảo luận đến các bước tiếp theo. "Anh định làm gì tiếp theo? Như thế nào? Mất bao lâu để hoàn thành bước đó? Tại sao?" Và tiếp tục cập nhật ở những lần gặp tiếp theo bằng cách đặt các câu hỏi "Anh đã làm gì? Anh đã làm như thế nào?"
- **Quan sát nhân viên làm việc.** Bạn có thể sẽ học hỏi rất nhiều điều bằng cách trực tiếp quan sát một nhân viên làm công việc và chức trách của mình. Đó là những kiến thức mà bạn không học được ở bất cứ nơi nào khác.
- **Đề nghị nhân viên giúp bạn cập nhật các hoạt động của họ bằng cách sử dụng các công cụ quản lý bản thân như các kế hoạch dự án, danh sách việc cần làm và lịch hoạt động.** Nhân viên có thể tự kiểm soát các quá trình thực hiện các mục tiêu đề ra, kiểm tra xem các thời hạn ghi trong kế hoạch dự án có được đảm bảo không, thêm ghi chú cho từng mục trong danh sách việc cần làm và báo cáo công việc cho bạn theo lộ trình thời gian đều đặn. Lịch hoạt động là một dạng nhật ký ghi lại những hoạt động cụ thể của nhân viên, chi tiết từng việc làm của họ mỗi ngày, bao gồm cả giờ nghỉ và những lần bị gián đoạn. Mỗi khi một nhân viên chuyển sang một hoạt động mới, anh ta được yêu cầu ghi lại thời gian bắt đầu và hoạt động mới là gì. Tất nhiên, một lịch hoạt động có thể trở nên quá dày đặc và biến thành một dạng gánh nặng nếu nhân viên phải ghi chi tiết đến từng đơn vị giờ hoặc phút. Tuy vậy, nó vẫn là một bài kiểm tra thực tế hữu hiệu đối với những người ghi chép đầy đủ các hoạt động của mình (ít nhất là trong khoảng thời gian một tuần). Trong quá trình thực hiện, bạn có thể khuyến khích nhân viên ghi

lại các hoạt động trong mỗi cụm thời gian hợp lý – có thể là mỗi 15 (hoặc 30) phút.

- **Kiểm tra tại chỗ công việc của nhân viên một cách cẩn thận.** Nếu một nhân viên không phải chịu trách nhiệm cuối cùng cho một sản phẩm hữu hình, hãy quan sát nhân viên đó làm việc cũng như kiểm tra công việc trong quá trình thực hiện. Nếu một người chịu trách nhiệm cho đầu ra của một sản phẩm, hãy kiểm tra đột xuất sản phẩm trong quá trình người đó thực hiện. Thực tế là bạn không thể kiểm soát được tất cả mọi người và tất cả những gì họ làm, nhưng bạn có thể kiểm tra đột xuất các mẫu phẩm một cách thường xuyên.
- **Tập hợp trí tuệ.** Hỏi khách hàng, các đại lý, đồng nghiệp và các quản lý khác về tương tác giữa họ với các nhân viên cụ thể. Luôn luôn hỏi về *công việc* của nhân viên, đừng hỏi về cá nhân người đó. Đừng hỏi và bắt họ đánh giá, hãy để họ đưa ra mô tả công việc. Đừng hỏi ấn tượng của họ về nhân viên mà đề nghị họ cung cấp các chi tiết cụ thể trong công việc. Và đừng tin tất cả những gì bạn nghe thấy; những tuyên bố chưa được kiểm chứng của các bên thứ ba đơn thuần chỉ là thông tin một chiều. Nhưng càng lắng nghe nhiều, thì sẽ đến lúc bạn biết nguồn tin nào đáng tin cậy. Vì vậy hãy cứ hỏi ý kiến mọi người xung quanh một cách thường xuyên.

Mỗi lần một nhân viên, mỗi nhân viên một ngày, dần dần bạn sẽ trở thành người nắm rõ nhất về công việc của từng người, ở đâu, khi nào, tại sao và như thế nào, từng bước từng bước một. Càng thu nạp nhiều hiểu biết, thì bạn càng nắm nhiều quyền lực. Khi nào thì bạn mới kết thúc quá trình học hỏi và bắt đầu nắm quyền kiểm soát? Không bao giờ cả! Quản lý luôn luôn là quá trình song song giữa học hỏi và đào tạo. Nếu có khi nào bạn ngừng học hỏi, thì khi ấy bạn nên ngừng quản lý.

KHỞI ĐẦU MẠNH MẼ!

Hãy bắt đầu bằng cách làm việc cực kỳ chặt chẽ, sát sao với từng người một, từ đó bạn có thể hình dung ra một cách nhanh chóng, chính xác xem mỗi người nên được quản lý như thế nào. Bạn sẽ cần phải cân nhắc đi cân nhắc lại cách tiếp cận quản lý đối với từng cá nhân.

Hãy cho cấp dưới trực tiếp của bạn biết họ có ảnh hưởng mạnh mẽ tới việc chọn lựa cách tiếp cận của bạn: việc họ liên tục chứng minh hiệu quả công việc tốt, chất lượng cao và thái độ nghiêm túc

chính là cách để họ được giao trọng trách ngày càng nhiều cũng như giảm bớt tần suất các cuộc gặp tay đôi với bạn. Trở thành chuyên gia chính là chìa khóa giành quyền tự quyết: thông báo cho nhân viên biết bạn có thể có những kỳ vọng cao, nhưng nếu họ thực hiện được những kỳ vọng ấy, thì dần dần bạn sẽ rút lui để họ làm việc độc lập. Nếu hiệu quả làm việc của một nhân viên trồi sụt ở bất cứ phương diện nào, thì "vòng kim cô" sẽ có lúc phải siết chặt lại.

Vậy là sau tám đến 10 tuần đảm nhiệm cương vị (hoặc mối quan hệ) quản lý mới, những thách thức quản lý của bạn đã bớt phần mịt mờ và trở nên ngày càng sáng tỏ. Bạn sẽ có khái niệm rõ ràng hơn về chuyện ai đang làm việc gì, ở đâu, khi nào, tại sao và như thế nào. Bạn đã vấp phải rất nhiều bỡ ngỡ và có thể đến giờ phút này bạn đã bắt đầu vượt qua. Rất nhiều khả năng là bạn đã tự điều chỉnh bản thân trong suốt quá trình đó. Các cuộc họp của bạn với mỗi người đã bắt đầu trở thành một quy trình hoạt động chuẩn mực. Nếu bạn liên tục theo dõi, đánh giá và ghi chép thành tích của mỗi nhân viên vào hệ thống theo dõi của mình, bạn sẽ thu thập được một bản ghi chép cụ thể về từng kiểu hoạt động của mỗi nhân viên dưới quyền.

Khi bạn đã có cơ hội để nắm được chuyện gì đang diễn ra và cho phương pháp quản lý mới của bạn có cơ hội phát huy hiệu quả, tự khắc các quyết định của bạn sẽ trở nên rõ ràng. Người này đã đến lúc cần thải hồi. Người khác thì tuyệt đối không thể để mất. Có thể bạn nhận ra rằng nếu hoán đổi nhiệm vụ và trách nhiệm của hai nhân viên kia thì sẽ là một quyết định khôn ngoan. Bạn nhận ra bạn cần họp với nhân viên này mỗi ngày một lần, nhưng với một số người khác thì chỉ cần một hoặc hai lần mỗi tuần mà thôi.

Bất kể đó là quyết định gì, hãy tin rằng bạn vẫn đang học hỏi thông qua quá trình làm việc. Hãy linh hoạt trong mỗi bước trên con đường của mình. Hãy sẵn sàng xem xét và điều chỉnh trong khi vẫn tiếp tục học hỏi, cũng như khi các bối cảnh và nhân sự liên tục thay đổi – đó là điều không thể tránh khỏi. Bất kể thế nào, đừng bao giờ ngừng các cuộc họp thường xuyên với từng người trong nhóm. Tiếp tục theo dõi, đánh giá và ghi chép.

Liên tục đặt ra cho bản thân các câu hỏi sau:

- Những ai cần quản lý chặt chẽ hơn?
- Ai cần trao thêm trách nhiệm và tự chủ nhiều hơn?
- Ai cần giúp định hướng trong môi trường làm việc phức tạp,

liên tục thay đổi?

- Ai cần được hỗ trợ quản lý bản thân bằng các yếu tố căn bản?
- Ai cần đào tạo thêm để tăng tốc hoặc giảm tốc trong công việc?
- Người nào có thái độ làm việc nghiêm túc, người nào cần điều chỉnh thái độ với công việc?
- Người nào có nhiều khả năng tiến bộ? Người nào không?
- Người nào có thể phát triển thêm? Người nào cần cho nghỉ việc?
- Ai là những nhân viên cừ nhất? Ai sẽ là những người chuyên gây rắc rối?
- Ai cần thêm sự tán thưởng hoặc phần thưởng đặc biệt? Và ai xứng đáng?

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ #1

TỪ ĐỒNG NGHIỆP THÀNH LÃNH ĐẠO

Cuối cùng thì bạn cũng được thăng chức. Chúc mừng bạn! Ngày hôm qua bạn vẫn còn là một thành viên trong nhóm. Ngày hôm nay bạn đã trở thành lãnh đạo của chính nhóm đó.

Khi bạn là một người vừa được cất nhắc trong tổ chức, bạn sẽ dễ dàng mắc phải một sai lầm, đó là cho rằng bạn đã biết tất cả mọi việc và hiểu tất cả mọi người. Bạn đã có sẵn mối quan hệ với mọi thành viên và hầu như có khái niệm rõ ràng về chuyện ai là ai và công việc là gì.

Và tin được không, họ cũng đã có sẵn những đánh giá về bạn trong đầu. Những người hôm qua còn là đồng nghiệp của bạn, hôm nay đã trở thành cấp dưới. Họ có thể là những người có nhiều kinh nghiệm hơn bạn; một số người nghĩ rằng đáng lẽ chính họ chứ không phải bạn mới xứng đáng được thăng cấp; có thể là một số người mà trước đây vốn đã có mối quan hệ "cơm không lành, canh không ngọt" với bạn; một số người thì không thân nhưng cũng chẳng sơ; một số người chỉ là "bạn công sở" và một số người không chỉ là bạn trong công việc, mà còn là bạn tâm giao trong cuộc sống đời thường.

Giờ thì bạn trở thành đồng nghiệp cũ, đồng thời là sếp mới của họ. Bỗng nhiên bạn nắm trong tay quyền lực và ảnh hưởng đến sự nghiệp, sinh kế và khả năng thực hiện những công việc giá trị để

được ghi nhận và tưởng thưởng của họ. Bạn cũng trở thành cây cầu nối chủ yếu giữa những người này với cấp lãnh đạo cao hơn – mà ở đây bạn là người đại diện cho tổ chức. Với những nhân viên dưới quyền trực tiếp, bạn là chìa khóa giúp họ nhận được các nguồn lực cần thiết để dẫn đến thành công, để họ được công nhận và bạn là người chịu trách nhiệm loại bỏ các rào cản, cũng như hỗ trợ họ trong quá trình tương tác với các đồng nghiệp bên ngoài.

Đó là một sự thay đổi khủng khiếp và nó sẽ làm biến đổi một cách chóng mặt các mối quan hệ của bạn với tất cả mọi người trong công ty. Nếu bạn cảm thấy dường như không có gì thay đổi trong mối quan hệ của mình với mọi người, vậy thì chắc chắn là có một vấn đề hệ trọng đang ngầm diễn ra ở đây. Quyền lực làm thay đổi các mối quan hệ, điều đó luôn đúng. Sự thay đổi đó cần phải được xử lý một cách trung thực và công khai, với sự thận trọng và kỷ luật, với cấu trúc và thực tiễn.

Tôi đã chứng kiến rất nhiều vị quản lý mới trong tình huống này tìm cách xoa dịu đồng nghiệp bằng cách nói: "Đừng nghĩ tôi là sếp của anh. Tôi vẫn là tôi thôi. Chúng ta đã làm việc cùng nhau. Tôi cũng chỉ là một người trong nhóm như trước kia." Điều đó chỉ đúng cho đến trước khi bất đồng xảy ra, hoặc khi phải đưa ra một quyết định trái với ý muốn của số đông, hoặc khi một chính sách mới phải đi vào thực hiện, hoặc một ai đó cần phải đứng ra lãnh trách nhiệm, hoặc khi cần vinh danh và tưởng thưởng cho một ai đó. Tất cả đều là trọng trách mà bạn phải thực hiện.

Tôi luôn nói với các quản lý mới trong tình huống này: "Hãy nhớ, bạn mới là người được thăng chức. Hãy làm sao cho xứng đáng." Bạn phải làm chủ nó. Tôi học được điều này từ một thợ kỹ thuật trẻ mới được đề bạt lên làm quản lý của một nhóm mà cậu ta là thành viên từ vài năm trước. Cậu ta bảo tôi rằng: "Ông không được để họ khiến ông cảm thấy tồi tệ khi trở thành sếp của họ. Một người có thể nói với tôi kiểu thế này: 'Này Sam. Cậu đã từng làm ở đây. Cậu phải biết mình đến từ đâu.' Và tôi đã đáp lại như thế này: 'Đúng là tôi đã từng ở vị trí của cậu, nhưng cậu chưa bao giờ ở vị trí của tôi bây giờ. Thế nên hãy nhớ, tôi hiểu góc nhìn của cậu, bởi vì tôi đã từng ở đó, nhưng bây giờ tôi còn có những vấn đề khác cần phải cân nhắc bởi vì tôi hiện đã ở vị trí này. Xin hãy tôn trọng điều đó.' Tôi đã ở vào vị trí của anh ta, vì thế tôi thật sự cố gắng tính đến góc nhìn của mọi người. Nhiệm vụ của tôi là giúp mọi người làm việc tốt hơn và có khoảng thời gian làm việc dễ chịu."

Khi bạn được lên chức và bỗng nhiên trở thành người quản lý mới

của một nhóm cũ, bạn sẽ có hai lựa chọn: hành xử theo cách khiến những người đồng sự cũ băn khoăn tại sao bạn lại trở thành sếp của họ chứ không phải một người trong số họ, hoặc là làm một vị quản lý tốt đến mức không ai mảy may nghĩ ngợi hay đặt câu hỏi ấy nữa.

Ứng xử với những nhân viên vốn là bạn bè

Nếu bạn đảm nhận một nhóm mà trước đây bạn từng là thành viên, thì nhiều khả năng là bạn đã hình thành một số quan hệ bạn bè với một số người trong quá trình làm việc cùng nhau. Đôi khi, tình bạn ấy còn được xây dựng từ trước khi các bạn trở thành đồng nghiệp. Dù cách nào đi nữa cũng khó mà phân tách rạch ròi vai trò của bạn là sếp mới hay vẫn là bạn cũ của họ. Nhưng đó chính xác là việc bạn cần phải làm. Cũng giống như việc bạn vẫn muốn tỏ ra mình vẫn chỉ là một thành viên trong nhóm chứ không phải là sếp mọi người, bạn phải chấp nhận một sự thật là giờ đây bạn đã ở một vị trí khác.

1. **Quyết định điều gì quan trọng hơn.** Nếu tình bạn quan trọng hơn, thì có lẽ bạn không nên làm sếp. Hãy chấp nhận một sự thật là nếu làm sếp, thì vai trò đó có thể làm tổn hại hoặc làm hỏng mối quan hệ bạn bè. Có thể bạn sẽ quyết định là bạn không thể đánh mất tình bạn này, vì thế, bạn không muốn làm sếp. Nhưng cũng không nhất thiết phải như vậy.
2. **Xác lập những nguyên tắc nền tảng phân tách rạch ròi hai vai trò.** Hãy nói: "Tình bạn của chúng ta rất quan trọng với tớ. Nhưng công việc này cũng quan trọng không kém và ở đây, tớ là sếp. Khi ở nơi làm việc, tớ sẽ phải là sếp. Khi ra khỏi công sở, chúng ta sẽ cố gắng bỏ lại công việc phía sau."
3. **Hãy là một nhà quản lý tốt.** Bảo vệ tình bạn bằng cách đảm bảo mọi việc tiến triển rất tốt nơi công sở. Giảm thiểu tối đa các vấn đề cũng sẽ giúp bạn hạn chế những xung đột tiềm ẩn trong mối quan hệ cá nhân của mình.
4. **Chấp nhận rằng các tham số trong tình bạn của các bạn sẽ phải thay đổi.** Nhận thức và tôn trọng công việc mà các bạn đang làm cùng nhau. Điều đó là bình thường. Nếu may mắn, cả hai bạn sẽ cùng nhận ra công việc mà các bạn đang làm chung là thú vị và quan trọng.

Dù bạn có cố gắng phân tách rạch ròi giữa quan hệ công việc và quan hệ cá nhân đến đâu chăng nữa, ranh giới giữa chúng không phải lúc nào cũng mạch lạc. Hãy vun đắp cho tình bạn của các bạn bằng cách trở thành một nhà quản lý tận tụy và hy vọng rằng

người bạn của bạn cũng sẽ hành động tương tự bằng cách giúp đỡ bạn phát huy tối đa năng lực của mình.

Khởi đầu hung hăng

Xếp sau sai lầm cố gắng xoa dịu đồng nghiệp, sai lầm phổ biến tiếp theo mà các nhà quản lý mới thường mắc phải khi được đề bạt lên từ nội bộ nhóm đó là khởi đầu quá hăng hái. Sau khi được đề bạt từ trong nội bộ nhóm, đôi khi bạn có thể cảm thấy cần phải chứng minh khả năng của mình ngay tức thì. Phải thể hiện mạnh mẽ và tự tin. Phải nghiền nát những người nói ra nói vào. Cho họ biết bây giờ ai mới là sếp! Hoặc có thể bạn quá háo hức khi nhận công việc này cho nên bạn chắc chắn mình đã biết cái gì là cái gì, ai là ai và việc gì cần phải thực hiện ngay. Tôi nhớ rất rõ một vị quản lý như vậy. Khi ấy tôi đang làm việc sát sao với một phòng tài chính kế toán của một công ty nghiên cứu khoa học lớn và tôi có cơ hội quan sát một ngôi sao mới nổi (tôi sẽ gọi là cô "Kế Toán") rất kỹ càng, bởi vì tôi biết cô ấy sẽ sớm được bổ nhiệm. Tôi biết cô "Kế Toán" có rất nhiều ý tưởng cải tiến tổ chức tài chính này. Y như rằng, trong ngày đầu tiên trở thành quản lý, cô ta triệu tập một cuộc họp nhóm đủ 14 thành viên gồm kế toán viên cùng các nhà phân tích tài chính và phát biểu như sau: "Tôi đã chờ ngày này từ rất lâu rồi. Mọi việc sẽ phải thay đổi. Sẽ không còn những tiêu chuẩn cũ dưới thời của tôi! Tôi sẽ đốt lửa dưới chân tất cả các bạn. Nếu muốn điều gì từ tôi thì tốt nhất là hãy chuẩn bị cho kỹ để mà giành được nó! Còn ai hỏi gì không?"

Đã có một cuộc nổi dậy nho nhỏ diễn ra. Cô "Kế Toán" sau này kể: "Tôi phải mất một thời gian khá dài để khôi phục thiệt hại. Tôi phải làm lại rất nhiều việc." Không những thế, mà đương nhiên là cô "Kế Toán" nhanh chóng nhận ra rằng tất cả mọi việc và tất cả mọi người không giống với những đánh giá của cô khi đứng ở vị trí là một thành viên trong nhóm. Cô "Kế Toán" nhanh chóng phát hiện ra mọi thứ nhìn thật sự khác biệt từ góc nhìn quản lý.

Tôi nhận ra là tôi đã thực sự đánh giá thấp một số người. Những người mà tôi nghĩ là không quan trọng lắm lại đang làm những việc rất giá trị. Chỉ là tôi không hề nhận ra điều đó. Ngược lại, có một vài đồng nghiệp mà tôi nghĩ là biết khá rõ, hoặc những người trước đây thực sự gây ấn tượng tốt với tôi, nhưng khi ở vào vị trí quản lý, tôi mới nhận ra họ không thực sự như tôi đã nghĩ. Đồng thời, có những chính sách và quy trình mà tôi nghĩ là rất nực cười khi còn là một nhân viên, thì giờ đây, trên cương vị là một quản lý, tôi mới hiểu vì sao chúng lại tồn tại… Tôi rất kinh ngạc khi nhận thấy góc nhìn của mình đã hoàn toàn thay đổi chỉ trong vòng có

vài tuần.

Đáng ra cô ấy nên làm gì?

Khởi đầu mạnh mẽ, tất nhiên, nhưng đồng thời phải bắt đầu với sự trưởng thành và cân bằng. Bạn buộc phải ghi nhận sự thay đổi lớn và đảm nhận vai trò chỉ huy của cả nhóm; nhận trách nhiệm; khoác lên mình chiếc áo quyền lực. Bạn không cần phải giải thích vì sao bạn là người xứng đáng được thăng chức. Bạn không cần phải lý giải tại sao giờ đây bạn lại là sếp. Thay vào đó, hãy đảm nhận vị trí mới và giải thích cho nhân viên biết trong vai trò quản lý mới, bạn sẽ tổ chức hoạt động như thế nào. Cô "Kế Toán" bảo tôi rằng: "Tôi ước mình chỉ nói: 'Tôi đã rất vinh dự khi là một thành viên của nhóm. Giờ đây, tôi còn thấy vinh dự hơn khi được trở thành quản lý của nhóm. Tất cả chúng ta đã rất hiểu nhau. Những mối quan hệ của chúng ta sẽ thay đổi nhưng theo hướng tốt hơn và bớt khoảng cách bởi vì giờ tôi đã là quản lý mới của các bạn. Tôi coi đây là một trọng trách nặng nề. Tôi cam kết sẽ trở thành một nhà quản lý tốt. Tôi hy vọng các bạn sẽ giúp tôi hoàn thành nhiệm vụ của mình.'"

Đó sẽ là một khởi đầu tuyệt vời. Sau đó bạn có thể tiếp nối bằng bài phát biểu "Tin tốt đây!". Và đến cuối buổi họp nhóm đầu tiên, bạn sắp lịch các cuộc gặp một-một giữa bạn và từng nhân viên trong nhóm của mình.

Nhưng đừng bao giờ quên rằng bạn không biết cái mà bạn không biết. Cô "Kế Toán" đã học được bài học này từ những bước "sảy chân" trong những ngày đầu làm lãnh đạo và nhớ lại: "Phải, được đề bạt từ trong nhóm cho tôi một lợi thế khổng lồ với vai trò là một quản lý, bởi vì tôi biết tổ chức của mình và nhân sự rất rõ… Nhưng bài học lớn cho tôi đấy là tôi cũng có những điểm mù lớn. Chắc chắn là tôi cần phải loại bỏ một số giả định và thành kiến, một số hiểu biết và học lại cách tổ chức từ góc nhìn mới. Nhìn lại, tôi ước gì mình đã áp dụng cách tiếp cận cơ bản đó là giả như mình là một nhà quản lý mới từ bên ngoài và bắt đầu một cách hoàn toàn tươi mới."

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 2

VỀ LÀM SẾP CỦA MỘT NHÓM ĐÃ HÌNH THÀNH

Khi bạn là người mới từ bên ngoài về đảm nhiệm một nhóm đã hình thành, bạn bước vào một bối cảnh có sẵn với lịch sử của riêng nó. Bạn trở thành một nhân vật mới: một người ngoài.

Những nhân viên mới của bạn, ngược lại, là những người trong cuộc. Khả năng cao là họ đã có rất nhiều trải nghiệm với nhau. Câu hỏi trong đầu của tất cả mọi người bấy giờ sẽ đơn giản là: Bạn là ai mà đến chiếm cái nhóm này?

Là một nhà lãnh đạo mới của một nhóm đã hình thành, khả năng cao là bạn đến thay thế một vị sếp cũ mới rời đi – hoặc được thăng cấp hoặc bị giáng chức – nói tóm lại là không còn ở đây nữa, một cách tự nguyện hoặc không. Trong bất cứ trường hợp nào, bạn đều đang xỏ chân vào đôi giày của người khác. Hãy yên tâm là chắc chắn trong số những nhân viên của bạn sẽ có những người cảm thấy là không một ai có thể thay thế vị trí sếp cũ của họ. Một số người lại cảm thấy họ chỉ có thể có cơ hội phát triển dưới thời của một vị sếp mới. Và hẳn là sẽ có những người vốn là ứng cử viên cho chiếc ghế bạn đang ngồi sẽ cảm thấy khó ở khi biết một người ở tận đâu được đưa về để làm sếp của họ.

Là một người ngoài, bạn phải xác định xem ai là ai trong nhóm mới. Mỗi một nhân viên trong công ty đều có khả năng và kỹ năng khác nhau. Họ có những hoàn cảnh, cá tính, phong cách, lối giao tiếp, thói quen làm việc và động lực khác nhau. Một số cần được hướng dẫn nhiều hơn những người khác. Tất cả bọn họ đã biết nhau, dù ít hay nhiều. Và bạn không chỉ cần tìm hiểu về nhân viên báo cáo trực tiếp, mà còn cần biết sếp của bạn và tất cả những quản lý khác ở cùng cấp hoặc ở cấp cao hơn liên quan đến nhóm mới của bạn. Bạn có rất nhiều mối quan hệ mới cần xây dựng.

Trong khi đó, bạn đồng thời rất nóng ruột để xác định xem cái gì vào với cái gì. Nếu bạn là người mới đối với toàn bộ tổ chức này, bạn còn cần thêm một lớp học tập định hướng và học cách làm việc ở đây. Trong bất cứ trường hợp nào, bạn cần phải học tỉ mỉ từng chân tơ kẽ tóc về công việc mới của mình và bắt đầu học một cách chi tiết mô tả công việc của từng nhân viên dưới quyền. Nếu bạn cũng đồng thời là một người mới của công ty, bạn cần phải được chào đón, giới thiệu, đào tạo, định hướng và bắt kịp với công việc mới.

Mặc dù công ty mới của bạn hẳn là sẽ tổ chức những chương trình định hướng cho người mới vào, nhưng thường thì các chương trình ấy đều hời hợt và thiếu sót, đặc biệt là nếu bạn muốn bắt kịp nhịp độ trong vai trò là người lãnh đạo.

Hãy bắt đầu tìm kiếm những nguồn lực mà nhờ đó bạn có thể bắt đầu tự đào tạo bản thân:

- Bức tranh toàn cảnh của tổ chức: tầm nhìn, nhiệm vụ, giá trị và văn hóa.
- Vị trí nhóm của bạn trong tổ chức: nhiệm vụ của nhóm là gì.
- Những tiêu chuẩn chung về hiệu quả và các kỳ vọng ở nơi làm việc.
- Các hệ thống của công ty, các hoạt động và các quy trình.

Một số những nội dung này có thể được trình bày trong chương trình định hướng chính thức của công ty. Nếu đúng như vậy thì bạn phải thu thập đủ các tài liệu. Càng có nhiều tài liệu để nghiên cứu thì càng tốt. Hỏi những người tổ chức các chương trình định hướng để họ cung cấp thêm các tài liệu học tập. Hỏi phòng Nhân sự, đồng nghiệp mới, sếp của bạn. Khi nghiên cứu các tài liệu này, hãy ghi chú và viết ra những câu hỏi thắc mắc.

Trong khi ấy, khả năng cao là bạn không được thuê về chỉ để làm một nhà quản lý đơn thuần. Có thể bạn sẽ còn phải đảm nhận rất nhiều nhiệm vụ mới, chức trách mới và những dự án bên cạnh công việc quản lý. Và đó là công việc mới của bạn. Vậy là bạn lại có thêm một số việc cụ thể để học hỏi và thực hiện nữa. Hãy tiếp cận càng nhiều nguồn tài liệu để tự học càng tốt. Bắt đầu bằng những dự án hiện tại, nhiệm vụ và trách nhiệm được giao trong nhóm. Những dự án, nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể nào mà bạn hoàn toàn làm chủ? Với mỗi nhiệm vụ, hãy tìm hiểu hoặc hỏi xin:

- Bản mẫu của sản phẩm trong quá khứ hoặc đang được thực hiện.
- Những tài liệu lịch sử, những quy trình tổ chức chuẩn, các quy định, sổ tay, danh mục và những hạng mục hỗ trợ công việc cũng như bảng các câu hỏi đáp thường gặp.
- Những người chủ chốt trong và ngoài nhóm mà bạn sẽ làm việc cùng.

Bạn sẽ học hỏi tất cả những thứ này dần dần trong quá trình làm việc của mình, nhưng nếu muốn tăng tốc quá trình học hỏi, hãy trực tiếp bắt tay vào nghiên cứu càng nhiều nguồn lực càng nhanh càng tốt.

Trong khi đó, càng sớm càng tốt, hãy cố gắng tìm ra những cá nhân có thể giúp bạn tăng tốc quá trình học tập – những chuyên gia nội bộ, các quản lý khác, đồng nghiệp, và tất nhiên, sếp của bạn – đó là người có thể cung cấp một tiếng nói cá nhân để giúp bạn hiểu được tất cả những gì bạn đang tìm hiểu. Dù trong một

vài tuần đầu, bạn không thể lấp đầy lịch làm việc của mình bằng những cuộc gặp một-một với tất cả nhân viên, bạn cũng nên thực hiện các cuộc trao đổi một-một với những nhân sự chủ chốt mà bạn có thể nhận diện. Hãy thực hiện chúng với một lịch trình nhằm học hỏi một cách rõ ràng. Bắt đầu bằng câu hỏi mở: "Nếu anh/chị ở vào vị trí của tôi bây giờ, thì anh/chị sẽ muốn biết điều gì?" Câu hội thoại tốt nhất trong những cuộc trò chuyện như thế này sẽ là một câu tương tự như: "Anh/chị có thể vui lòng nói thêm về điều đó được không?" Và hãy ghi chép thật đầy đủ vào sổ tay.

Yếu tố quan trọng nhất trong quá trình học hỏi và bắt nhịp với công việc mới mà bạn cần biết đó là bạn không thể kiểm soát 100%. Bạn cần cố gắng rất nhiều thì mới có thể kiến thiết được thời gian dành cho những cuộc họp một-một với sếp (mới) của bạn. Hãy cố thu xếp để họp như thế mỗi ngày. Đầu tiên, tập trung vào những gì bạn học được về bức tranh tổng thể, nhiệm vụ của nhóm của bạn, những tiêu chuẩn chất lượng chuẩn, quy trình của công ty. Trao đổi về những điểm bạn ghi chú và đặt ra các câu hỏi. Qua thời gian, những cuộc gặp một-một với sếp của bạn sẽ tiến tới những nhiệm vụ, trách nhiệm và dự án cụ thể.

Tất nhiên, trách nhiệm đầu tiên và trên hết vẫn là quản lý các nhân viên trực tiếp của bạn. Ngay từ đầu, hãy thống nhất rõ ràng với sếp của bạn về cách thức mà bạn dự định sẽ quản lý nhân viên của mình. Giải thích cho ông ta biết bạn cam kết là một quản lý mạnh mẽ và tận tâm. Cho ông ta biết bạn dự định thực hiện các cuộc hội thoại một-một liên tục và có hệ thống của bạn với các nhân viên dưới quyền. Nói rõ cho ông ta biết bạn có ý định nghiêm túc khi nêu ra các kỳ vọng, đánh giá hiệu, quy trách nhiệm rõ ràng và sẽ hỗ trợ nhân viên đạt được những điều họ mong muốn thể hiện trên chất lượng công việc. Trong giai đoạn đầu khi nhận nhiệm vụ mới, bạn thậm chí còn phải khuyến khích sếp của mình cùng tham gia các buổi họp một-một với nhân viên, có như thế sếp bạn mới có được cái nhìn thấu hiểu về cách quản lý của bạn.

Các thành viên trong nhóm của bạn sẽ vẫn tiếp tục thắc mắc: "Bạn là ai?" "Kế hoạch của bạn là gì?" và "Điều đó sẽ có giá trị gì với tôi?" Sau cùng thì bạn là sếp mới. Bạn sẽ phải họp nhóm. Bạn sẽ phải phát biểu, bài phát biểu "Tin tốt!" như tôi đã trình bày trong Thách thức quản lý #Số 1. Cấp trên của bạn sẽ có thể hỏi rất nhiều câu hỏi. Bạn có thể sẽ phải tổ chức cả một buổi Hỏi – Đáp để giải thích cho họ biết phong cách quản lý mới của bạn sẽ hiệu quả như thế nào. Và cách tuyệt vời để kết thúc buổi họp đầu tiên vẫn là lên lịch làm việc một-một với từng nhân viên dưới quyền của mình.

Các cấp trên của bạn cũng sẽ có nhiều câu hỏi cũng như các câu trả lời – ý kiến mạnh mẽ về việc gì cần thay đổi và việc gì cần duy trì. Bởi vì bạn là người ngoài, là người mới với tất cả, cho nên việc tham dự một loạt các cuộc họp nhóm ở giai đoạn khởi đầu dưới "triều đại" của bạn là rất quan trọng. Bạn cần một diễn đàn mà ở đó, bạn có thể nhắc đi nhắc lại những nguyên tắc quản lý với tất cả mọi người một cách nhất quán, vào cùng một thời điểm, nơi mà tất cả mọi người cùng có thể nêu ý kiến của mình một cách công khai trước mặt tất cả mọi người, lắng nghe ý kiến của nhau và phản ứng một cách đồng thời. Bạn cần thứ ánh sáng thảo luận công khai và thẳng thắn, ít nhất là trong giai đoạn đầu. Tùy thuộc vào phản ứng tương tác của nhóm, ít hay nhiều những thông tin giá trị sẽ bộc phát trong quá trình họp nhóm. Lời khuyên của tôi dành cho các nhà quản lý mới trong tình huống này là đăng đàn với ba câu hỏi để mọi người cùng suy nghĩ và thảo luận:

1. Cần thay đổi điều gì trong cách thức tổ chức của nhóm?
2. Điều gì không nên thay đổi?
3. Giả sử bạn là quản lý của nhóm, việc thứ nhất, thứ hai và thứ ba bạn sẽ làm ngay là gì?

Các nguyên tắc cơ bản rất đơn giản: Tất cả mọi người đều phải tham gia. Các bình luận chỉ tập trung vào hiệu quả công việc, không nhắm vào tính cách hay cá tính của bất cứ cá nhân nào. Tôi khuyến khích sắp xếp mọi người ngồi thành vòng tròn nếu nhóm không quá lớn. Theo cách đó, bạn có thể đi theo vòng tròn (theo chiều kim đồng hồ hoặc ngược lại) khi nêu từng câu hỏi, nhận lại các câu trả lời đối với câu hỏi đầu tiên; rồi tất cả lại cùng trả lời câu hỏi thứ hai, rồi thứ ba. Tùy thuộc vào nhóm của bạn có bao nhiêu người và mỗi người có bao nhiêu ý kiến cần chia sẻ, cuộc họp này có thể kéo dài hàng giờ. Bạn có thể cần phải chia nhỏ cuộc họp này thành ba buổi khác nhau.

Là quản lý mới, bạn sẽ kinh ngạc trước lượng thông tin mà bạn học được thông qua quá trình này. Bạn sẽ thu thập được nhiều dữ liệu quan trọng về những gì mà nhân viên của bạn cho là hiệu quả và những gì không. Đồng thời, bạn cũng sẽ học được vô số điều về mỗi cá nhân trong số họ và mối quan hệ công việc của từng người thông qua những câu trả lời của họ. Hãy ghi chép cẩn thận khi tham gia các buổi họp này, đánh dấu kỹ càng những luận điểm của một vài người trong nhóm mà bạn thấy là cần xem xét kỹ lưỡng hơn trong các buổi thảo luận tay đôi. Những cuộc thảo luận tiếp theo sẽ củng cố thêm niềm tin cho nhân viên của bạn bởi họ biết bạn lắng nghe và tiếp nhận những ý kiến của họ một cách

nghiêm túc. Ngược lại, bạn cũng chứng minh cho họ thấy một cách rõ ràng rằng bạn là người chú ý đến từng chi tiết và ghi chép đầy đủ từng bước một.

Tuy nhiên, hãy coi chừng, đừng để những buổi "công não" này lấn quá sâu vào quy trình làm việc hằng ngày mà không có dấu hiệu suy giảm. Sau khi thu thập tất cả ý kiến của tất cả mọi người, bạn lập tức phải đảm bảo là bạn không đánh mất tinh thần hay thói quen học hỏi liên tục từ phản hồi của mọi người trong công ty. Nhưng một khi bạn thấy các cuộc thảo luận bắt đầu trở nên lặp lại và quay vòng, thì đó là dấu hiệu cho thấy đã đến lúc cần đưa ra một số quyết định và làm rõ với cả nhóm luận điểm chính của buổi thảo luận nhóm là: "Đây là một số thứ sẽ hoạt động như cũ. Đây là những thứ cần thay đổi. Đây là ba ưu tiên hàng đầu mà chúng ta sẽ phải theo đuổi trong tương lai gần." Sau đó là thời điểm lý tưởng để bạn chuyển đổi phương pháp trao đổi, từ làm việc tập thể dưới hình thức họp nhóm sang dạng trao đổi tay đôi, một-một.

Một khi bạn bắt đầu các cuộc trao đổi tay đôi một cách nghiêm chỉnh, nhiệm vụ đầu tiên của bạn với mỗi nhân viên đó là bắt nhịp với những nhiệm vụ cơ bản của người đó. Hãy hỏi nhân viên đó về các dự án hiện tại, nhiệm vụ và trách nhiệm của anh ta/cô ta. Với mỗi người, hãy:

- Xem lại những sản phẩm mẫu trong quá khứ và công việc hiện tại của người đó.
- Xem lại các tài liệu nền tảng, các quy trình tổ chức chuẩn, các hướng dẫn, sổ tay, danh mục công việc và những hỗ trợ khác, cũng như các câu trả lời cho những câu hỏi thường gặp.
- Nói chuyện với những người chủ chốt trong và ngoài nhóm mà nhân viên này phối hợp cộng tác thường xuyên.
- Tìm kiếm những cơ hội để quan sát và theo dõi cách làm việc của nhân viên này.

Trong một vài tuần đầu, bạn nên thường xuyên gặp gỡ với từng người trong nhóm. Với cách tiếp cận có hệ thống này, bạn sẽ dần bắt kịp nhịp độ làm việc của nhóm chỉ trong vòng vài tuần và sẽ dần bước vào vị thế của người có thể cung cấp cho họ một số hướng dẫn, chỉ bảo cũng như hỗ trợ. Qua thời gian, các cuộc trao đổi sẽ trở nên ngày càng nhiều kiến thức và khả năng chỉ dẫn của bạn sẽ ngày càng trở nên chính xác. Bạn sẽ kinh ngạc khi thấy bạn đã bắt kịp nhanh đến mức nào và bao lâu thì bạn đã có thể hoàn

toàn quản lý nhóm của mình theo cách mà bạn mong muốn.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 3

VỀ LÀM SẾP MỘT NHÓM MỚI HOÀN TOÀN

Đây là một "tình tiết bất ngờ" trong tình huống "nhà quản lý mới", khi tất cả đều là người mới đối với bạn và tất cả đều không quen biết nhau. Các bạn chưa bao giờ gặp nhau. Bạn còn không chắc nhóm này sẽ tồn tại đến bao giờ. Bạn cũng không phải là người chọn nhóm. Và theo như bạn biết, thì chưa ai trong nhóm này từng làm việc với nhau trước đó. Bạn chỉ biết rằng bạn có ít nhất tám người, ví dụ thế, để bắt đầu. Một số người có kinh nghiệm hơn những người còn lại, đương nhiên rồi.

Chuyện này không có gì bất thường cả. Nó chính là một tình huống khởi nghiệp, dạng này hay dạng khác. Các công ty khởi nghiệp, một phòng ban mới thành lập, một nhóm làm việc, một nhóm dự án,... có rất nhiều cách gọi. Chúng ta bắt gặp tình huống này trong các dịch vụ chuyên nghiệp, tư vấn đặc biệt, giải pháp công nghệ, dự án điện ảnh Hollywood (hoặc ở các nơi khác), chiến dịch tranh cử, v.v...

Và đây là thách thức: Nhóm của bạn có một số việc phải hoàn thành, hoàn hảo, nhanh chóng, liên tục trong quá trình theo đuổi một nhiệm vụ, ngay lập tức và trong thời gian dự án diễn ra. Chỉ có điều là chưa một ai trong nhóm từng làm việc với nhau. Ngoài nhóm này ra, bạn còn phải làm việc với những khách hàng nội bộ, các đại lý phân phối và đối với mỗi người trong nhóm của bạn, tất cả đều mới mẻ như nhau. Có thể các bạn cũng có trong tay một vài quy trình hoạt động chuẩn để hướng dẫn, nhưng vấn đề chủ yếu đó là nhóm của bạn chưa hề hình thành bất cứ một thói quen hay quy chuẩn giao tiếp nào. Hầu hết mọi thứ đều bắt đầu từ con số 0.

Tóm lại, cũng như toàn bộ thành viên trong nhóm, bạn là người mới đối với tình huống này, bạn sẽ phải tạo ra một chương trình định hướng nghiêm túc cho bản thân, cũng như bất cứ nhà quản lý mới nào từ ngoài về (Xem lại Thách thức quản lý #Số 2). Nhưng trong trường hợp này, bạn còn phải cộng thêm thách thức là tất cả mọi người đều mới với công việc và không quen biết lẫn nhau.

Bạn sẽ phải làm gì? Và bắt đầu từ đâu?

Với một nhóm mới toanh, bạn không mang theo bất cứ gánh nặng cũ nào. Không có gì bị phá vỡ. Bạn có cơ hội bắt đầu mọi thứ ngay từ đầu.

Và đây là ổ gà đầu tiên cần tránh. "Mọi người sẽ cùng chạy đua!". Nghe có vẻ hay ho, mới đầu là thế. Ai cũng muốn chứng tỏ mình. Vấn đề là khi tất cả mọi người "mạnh ai nấy chạy" mà không có sự phối hợp tốt, họ thường chạy theo hướng của riêng mình. Chẳng bao lâu, mọi người sẽ nhận ra họ đang dẫm chân lên nhau, khéo có đến mấy người làm cùng một việc trong khi có những việc cần thì lại không có người làm, hoặc vô tình chọn những cách tiếp cận thiếu thân thiện đối với cùng một công việc. Ngay ngày đầu tiên, bạn cần đảm bảo là từng cá nhân trong nhóm phải biết chính xác vị trí phù hợp của anh ta/cô ta trong nhóm và vị trí của nhóm trong bức tranh tổng thể của toàn công ty. Bạn cần đảm bảo là tất cả mọi người đều cùng hiểu chính xác vấn đề, tất cả mọi người cùng tham gia vào một kế hoạch và tất cả mọi người cùng đồng lòng tiến lên theo cùng một hướng.

Các nhà quản lý trong tình huống này thường xuyên hỏi tôi: "Có cách nào giúp tăng tốc quá trình xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp và tạo dựng kết nối nhanh chóng không?"

Rất nhiều người chọn đường tắt bằng cách tập trung vào khía cạnh cá nhân, có thể là tổ chức đi ăn uống sau giờ làm việc, đi mua sắm cùng nhau vào giờ nghỉ trưa, đi chơi golf hoặc quần vợt cùng nhau, hoặc dành thời gian đi chạy chung vào cuối tuần. Có thể có những thành viên trong nhóm sẽ tìm thấy những điểm chung giữa họ như phim ảnh, tập thể hình, hoặc gia đình. Họ cùng (hoặc cùng không) có con nhỏ, họ là đồng hương, hoặc đã từng sinh sống ở một nơi nào đó.

Nhưng kết quả cuối cùng cho thấy khi các thành viên mới của một nhóm dành những thời gian kết thân ban đầu để quan tâm tới các điểm chung không có liên hệ với công việc, họ thường thất bại trong việc tìm hiểu xem họ sẽ phù hợp hay không phù hợp với nhau *trong công việc.* Những điểm chung bên ngoài công việc thường nói cho chúng ta rất ít về cách chúng ta phối hợp khi làm việc. Thực sự là đôi khi việc xây dựng những mối quan hệ xung quanh những mối quan tâm "ngoài công việc" chỉ càng làm khó hơn cho chúng ta khi phải đối đầu với các vấn đề trong công việc.

Một chiến lược giúp mọi người kết nối với nhau đó là thông qua các buổi dã ngoại kết hợp xây dựng nhóm (team-building). Có thể nhóm sẽ cùng nhau xây dựng một ngôi nhà vào ngày đầu tiên để hiểu về nhau hơn. Hoặc tham gia vào một cuộc chạy đua với nhau. Hoặc chơi trò chơi "thả tự do", ở đó bạn phải thả mình rơi tự do về phía người khác với niềm tin là họ sẽ đỡ mình. Có những địa điểm dành riêng cho những hoạt động xây dựng nhóm như thế,

nhưng nhìn chung, chúng thường gây phân tâm hơn là giúp mọi người hiểu nhau. Tại sao phải đi đường vòng như vậy? Ngay từ đầu, bạn cần làm sao để tất cả mọi người tập trung vào công việc chung. Tất cả mọi người cần biết lẫn nhau với mục tiêu là hiểu được từng người sẽ làm gì trong công việc.

Ngày đầu tiên, một phần nội dung của buổi họp nhóm đầu tiên, sau khi bạn giới thiệu bản thân và quy trình mà bạn dự định sẽ lãnh đạo nhóm, hãy tổ chức một quy trình tự giới thiệu nhằm tập trung vào câu hỏi "Tôi Là Ai Trong Công việc?":

- Tất cả mọi người cần phải tự giới thiệu về bản thân: "Đây là tôi khi làm việc. Đây là tóm tắt các kinh nghiệm làm việc của tôi. Đây là việc tôi có thể làm. Đây là cách tôi tổ chức công việc và đây là các thói quen làm việc của tôi. Đây là những cam kết mà tôi sẵn sàng thực hiện cho nhóm của chúng ta." Là người lãnh đạo, bạn bắt đầu trước tiên. Hãy giới thiệu bản thân trước. Sau đó cho từng người cơ hội giới thiệu về bản thân với nhóm.
- Bản giới thiệu việc làm sẽ tốt hơn rất nhiều nếu mọi người có thời gian để chuẩn bị trước. Vì thế, ngay khi mọi người yên vị ngồi vào bàn họp, hãy ngừng lại một chút để dành thời gian cho mọi người chuẩn bị bản giới thiệu ngắn về bản thân.
- Một số tổ chức sử dụng các công cụ tự đánh giá bản thân và rất nhiều người cảm nhận được "hồ sơ" cá nhân của mình sau khi trải qua quá trình đó. Từ đó gợi ý một câu hỏi hay, đó là: "Đã bao giờ bạn tham gia vào quá trình tự đánh giá bản thân chưa? Nếu rồi, thì điều gì bạn rút ra về bản thân sau bài kiểm tra đó sẽ giúp những người khác phối hợp với bạn tốt hơn trong công việc?"
- Điều mà mọi người trong nhóm cần biết đó là bạn sẽ làm gì để giúp họ làm việc tốt hơn với bạn? Ở đây tôi phải nhắc nhở bất cứ ai tham gia tự đánh giá bản thân điều này: Hãy là chính mình. Đừng giả vờ là một người khác thay vì chính bạn. Nhưng đồng thời, bạn cũng phải trình bày phiên bản tốt nhất của bản thân. Đừng để bản thân rơi vào rắc rối. Hãy giữ một tiêu chuẩn cao về bản thân. Đây là cơ hội hoàn hảo để thổ lộ: "Tôi phải cố gắng lắm để sắp xếp mọi thứ có tổ chức, thế nên hãy giúp tôi giữ tiêu chuẩn cao. Xin hãy nhắc nhở khi thấy tôi bừa bộn. Cho tôi lời khuyên nếu bạn có kinh nghiệm trong việc 'trị căn bệnh' này. Tôi sẽ cố gắng hết sức." Đây không phải là cơ hội để nói: "Tôi là người thiếu tổ chức

đấy, thế nên đừng có mà mong tôi sẽ gọn gàng."

- Cách tốt nhất để tổ chức buổi giới thiệu là để mọi người trình bày bản tự đánh giá ngắn về bản thân trước tiên. Sau đó, nếu còn thời gian, sẽ rất hiệu quả nếu sắp xếp hai người vào một cặp (và một nhóm ba người nếu số người là số lẻ) để họ phỏng vấn lẫn nhau dựa trên bản tự đánh giá. Cuối cùng, để mỗi cặp đôi lên tự giới thiệu lẫn nhau trước toàn đội.

Với mỗi nhóm mới-mới, tức cả sếp mới lẫn nhóm mới, cuộc thám hiểm đồng đội đầu tiên nên là một buổi họp thông minh. Cách tốt nhất để kết thúc buổi họp nhóm đầu tiên là thảo ra một danh sách gồm toàn bộ các câu hỏi chưa có câu trả lời. Hãy biến nó thành một danh sách hay bằng cách "công não" với tất cả mọi người trong phòng họp: Điều mà chúng ta chưa nhận ra mình cần phải biết để xây dựng được một kế hoạch thông minh hơn cho công việc của cả đội là gì? Một số câu hỏi tự nhiên sẽ được chuyển thẳng tới bạn với tư cách là trưởng nhóm. Những câu hỏi còn lại sẽ được chia về cho các thành viên trong đội. Việc chia sẻ câu trả lời cho các câu hỏi này sẽ là nội dung của cuộc họp nhóm tiếp theo, trong vòng vài giờ hoặc cùng lắm là vài ngày. Tất nhiên, sẽ có những câu hỏi chưa tìm được lời giải đáp. Một số câu hỏi sẽ có lời giải qua thời gian. Tuy nhiên, cuộc họp nhóm thứ hai dứt khoát phải tập trung vào chủ đề: Chúng ta có thể học hỏi được những gì?

Xác định vai trò và trách nhiệm

Ngay từ đầu, bạn cần phải xác định rõ ràng vai trò và trách nhiệm của từng cá nhân thành viên trong nhóm. Thông thường, bạn sẽ được cấp một đội gồm các cá nhân với vị trí cụ thể trong nhóm. Có thể bạn được trao cho một cầu thủ chốt gôn 3, một cầu thủ trung tâm, một cầu thủ phòng ngự trái, nhưng người bạn thực sự cần là một cầu thủ ném bóng. Trong nhiều trường hợp, hiếm khi bạn có quyền chọn đủ tất cả các cầu thủ làm nên một đội hình trong mơ – nếu không muốn nói là chẳng chọn được ai. Ngay cả khi nếu bạn được chọn lựa, có khi bạn cũng khó lòng chọn được cầu thủ như ý. Đội của bạn sẽ là một nhóm những cầu thủ mà bạn có trong tay.

Nhiệm vụ của bạn trong vai trò lãnh đạo là làm thế nào để phát huy tối đa năng lực của từng cầu thủ mà bạn có và nâng tất cả các cầu thủ trong đội lên, cùng nhau, trong bản giao hưởng mà họ sẽ chơi cùng nhau. Điều đó có nghĩa là bạn cần phải cố gắng hết sức để xác định khả năng của từng người trong đội trước khi chỉ định họ vào một vị trí và giao cho họ một trách nhiệm cụ thể. Bạn có thể thu thập được bao nhiêu thông tin về từng thành viên trong

nhóm trước khi ra quyết định? Hồ sơ cá nhân, thư giới thiệu, đánh giá các dự án trước, đánh giá thường niên, sản phẩm trước của họ? Lý tưởng nhất là bạn xem xét kỹ lưỡng một dải hồ sơ liên quan đến từng cá nhân trong nhóm trước khi bắt tay vào quản lý họ. Không phải lúc nào những tài liệu ấy cũng có sẵn. Trong trường hợp không có những loại thông tin ấy, bạn có thể tính đến một cuộc phỏng vấn tay đôi với từng thành viên trong nhóm vào thời gian giữa hai cuộc họp nhóm đầu tiên và thứ hai. Bạn cần biết bạn đang làm việc với ai và xác định xem bạn có chính xác bao nhiêu nguồn nhân lực từ nhóm này.

Cho đến cuộc họp nhóm thứ ba, bạn cần tạo ra một bảng phân chia nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng. Mỗi thành viên cần biết rõ 100% vai trò mà họ sẽ nắm giữ. Ai làm nhiệm vụ nào, trách nhiệm gì, trong dự án nào và thành phần của dự án là gì? Người nào làm chính xác việc gì, bằng cách nào, ở đâu và khi nào?

Tất nhiên, bạn sẽ trao đổi một-một thường xuyên với từng thành viên trong nhóm, nêu rõ các kỳ vọng với họ, tiếp tục theo dõi, cung cấp phản hồi, xử lý rắc rối, cập nhật bảng đánh giá và điều chỉnh khi cần thiết. Và bạn sẽ họp nhóm bất cứ khi nào có những cuộc trao đổi cần sự đóng góp của mỗi thành viên trong đội.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 4

ĐÓN MỘT THÀNH VIÊN MỚI VÀO NHÓM ĐÃ HÌNH THÀNH CỦA BẠN

Các nhà quản lý thường nhận ra rằng việc chào đón thành viên mới sẽ là một sự thay đổi lớn với các thành viên trong nhóm, một số người sẽ bị tác động nhiều hơn những người khác. Và tất nhiên, đó cũng là một bước chuyển biến trong sự nghiệp của thành viên mới. Tuy nhiên, không phải lúc nào bạn cũng dễ dàng nhận ra sự thay đổi này có liên quan cả với bạn, nhà quản lý.

Một thành viên mới có thể thực sự làm biến đổi không khí chung của cả nhóm. Triển vọng có một người mới (hãy gọi cô ấy là cô "Tân") gia nhập nhóm có thể thổi bùng một làn sóng phản ứng dữ dội. Có thể không rõ ràng như khi đón nhận một vị quản lý mới. Nhưng vẫn là rất nhiều. Các nhân viên trực tiếp của bạn sẽ băn khoăn: "Liệu cô 'Tân' sẽ gắn bó lâu dài hay chỉ làm thời vụ?" "Cô ấy sẽ trở thành sao sáng hay sao xịt?" "Cô ấy sẽ là con sói đơn độc hay một người bạn tốt?" "Cô ấy có về phe với mình không? Hay là phe khác?" "Tóm lại chuyện này có ảnh hưởng gì tới mình?"

Đối với bạn, trong vai trò một quản lý, nếu may mắn thì có thể bạn đã có câu trả lời cho một số câu hỏi trên, ít nhất là một cách cơ bản. Nói cho cùng, chính bạn là người chọn cô "Tân" vào nhóm. Nên có thể bạn vẫn đã có cảm tình với cô này rồi. Coi chừng, đừng rơi vào sai lầm kinh điển của nhà quản lý tuyển dụng: đừng đánh lừa bản thân rằng nhân sự mà bạn phỏng vấn sẽ giống với người xuất hiện ở văn phòng và trở thành một thành viên của nhóm. Cho dù quy trình tuyển dụng của bạn có nghiêm ngặt đến đâu, cô "Tân" chắc chắn là đã cố gắng hết sức để đặt một chân vào từng ngưỡng cửa. Cô ấy nói với bạn tất cả những gì bạn muốn nghe với phong cách thuyết phục nhất có thể. (Nhưng đâu thể trách cứ cô ta vì điều đó?) Không những thế, trong quá trình tuyển dụng, bạn càng thích cô ta thì càng đặt nhiều hy vọng và mộng tưởng cho vị trí mà cô "Tân" sẽ đảm nhận. Có thể bạn đã bắt đầu nhìn thấy rất nhiều điều bạn thực sự muốn thấy ở cô "Tân" mà bỏ qua những dấu hiệu chứng minh điều ngược lại. Tôi đã chứng kiến chuyện này xảy ra rất nhiều lần. Điều đó là hoàn toàn tự nhiên khi bạn đang ở trong thời kỳ "tuần trăng mật" đối với nhân sự mới của kỳ tuyển dụng. Chỉ có điều đừng "đau khổ" khi nhận ra cô "Tân" hóa ra cũng chỉ là người thường như bao người khác. Đừng trách cô "Tân" khi cô ấy hóa ra không phải là Siêu-anh-hùng-tự-chủ-biết-giải-quyết-mọi-vấn-đề như đã thể hiện trong cuộc phỏng vấn (trên đời làm gì có ai như thế!).

Cho dù cô "Tân" có giỏi đến cỡ nào, tôi hứa chắc chắn với bạn rằng cô ấy vẫn cần được quản lý, thậm chí sát sao hơn là bạn từng nghĩ, nhất là ở giai đoạn đầu và cả sau này nữa. Hãy sẵn sàng dành rất nhiều thời gian ở giai đoạn đầu làm việc kỹ càng với cô "Tân". Bạn không thể chờ cho đến khi cô ấy đặt câu hỏi. Rất có thể chính bản thân cô ấy cũng không biết mình cần nhiều sự hỗ trợ và đào tạo để hiểu công việc và bắt kịp nhịp độ với các thành viên khác đến thế. Ngay cả khi cô ấy có thể nhận ra điều đó, thì cũng nhiều khả năng là cô ấy sẽ không dám hỏi.

Tất nhiên sẽ có một số nhân viên sẽ giỏi hơn những người khác ở công đoạn này, nhưng hầu hết mọi người chỉ nhận được một quy trình chào đón nhân viên mới ở mức tối thiểu. Thường là nếu nhân viên được luân chuyển nội bộ thì người đó còn nhận được ít sự hỗ trợ hơn nữa từ các thành viên trong nhóm hoặc phòng ban. Trong điều kiện tốt nhất, ngay cả khi tổ chức có những quy trình định hướng và đào tạo nghiêm chỉnh, có một sự thật không thể chối cãi là sau khi quá trình tuyển dụng chính thức kết thúc, trách nhiệm sẽ rơi vào tay nhà quản lý. Đó chính xác là lúc tàu thường đi trật đường ray. Cô "Tân" có thể được thứ lỗi vì cho rằng tổ chức của bạn có một quy trình chuẩn mực. Bạn, mặt khác, không thể

được tha thứ nếu cũng chung giả định như vậy. Việc đảm bảo cô "Tân" hiểu được bộ máy và bắt kịp nhịp độ với nhóm là trách nhiệm của bạn. Chắc chắn đó là sai lầm của bạn nếu mọi sự không đi đúng hướng.

Trừ khi bạn làm việc cho Quân đội Hoa Kỳ và chương trình định hướng tổ chức của bạn giống hệt như một trại huấn luyện, còn không thì bạn không thể trông cậy vào chương trình đào tạo chính thức của công ty được. Ngay từ ngày đầu cô "Tân" gia nhập nhóm, bạn cần dành hết trách nhiệm để đảm bảo cô "Tân" được chào đón một cách chuẩn mực, được hỗ trợ đầy đủ nội dung định hướng và được đào tạo để bắt kịp nhịp độ của toàn đội, trở thành một thành viên có khả năng phát huy toàn lực cho nhóm.

Điều đó không có nghĩa là bạn được phép ủy thác trách nhiệm hướng dẫn cô "Tân" cho cấp phó của bạn. Rất nhiều nhà quản lý thường bảo tôi: "Ồ đúng, tôi rất chú ý đến việc đào tạo nhân viên mới để họ nhanh chóng bắt kịp công việc. Cấp phó của tôi đảm nhiệm phần việc đó giúp tôi cả rồi."

Gợi ý này: nếu có ai đó – dù là bất kỳ ai – "đảm nhiệm phần việc đó" giúp bạn thì đồng nghĩa với việc bạn không hề quan tâm kỹ càng tới việc đó. Việc đào tạo nhân viên mới, người sẽ báo cáo trực tiếp công việc lên cho bạn, cần phải do chính bạn đảm nhiệm. Bạn có thể bắt đầu bằng cách giải thích phương pháp quản lý của bạn, đó là xây dựng các cuộc trao đổi trực tiếp thường xuyên, liên tục, có tính liên kết và thực tiễn với từng thành viên dưới quyền trực tiếp. Và bạn cũng có thể sắp lịch cho nhân viên mới để trao đổi một-một ngay từ những ngày đầu tiên: ban đầu có thể gặp một ngày hai bận, một lần vào buổi sáng trước khi bắt đầu ngày làm việc và một lần vào buổi chiều khi kết thúc ngày làm việc.

Bạn sẽ nói điều gì với nhân viên trong những buổi đào tạo nhân viên mới? Bạn cần chuẩn bị một danh sách những mục tiêu học tập đầu tiên:

- Bức tranh toàn cảnh về tổ chức: tầm nhìn, nhiệm vụ, giá trị và văn hóa của công ty.
- Vị trí nhóm của bạn trong tổ chức: Công việc của nhóm.
- Những tiêu chuẩn chung về hiệu quả và các kỳ vọng ở nơi làm việc.
- Các hệ thống của công ty, các hoạt động và các quy trình làm việc.

Một số nội dung có thể đã được trình bày trong tài liệu định hướng của công ty, nhưng có những nội dung và chi tiết vẫn xứng đáng được nhắc lại một cách cụ thể. Bạn cần tổ chức những cuộc trao đổi này với những nhân viên mới để từ đó có thể bổ sung thêm tiếng nói cá nhân, cách hiểu của bạn, góc nhìn mà bạn cho rằng cần nhấn mạnh. Vì cuối cùng thì người mà cô "Tân" sẽ báo cáo và trả lời các câu hỏi chính là bạn.

Một khi bạn đã trang bị tất cả những kiến thức cơ bản cho nhân viên mới, hãy chuyển hướng các cuộc trao đổi một-một sang mục tiêu thực sự đào sâu và bắt đầu thấu hiểu bối cảnh của công việc mà cô ta sẽ đảm nhận. Đó là lý do vì sao các mục tiêu học hỏi tiếp theo sẽ tập trung chủ yếu vào công việc cụ thể. Đầu tiên, hãy thảo luận về các dự án hiện tại, nhiệm vụ và các trách nhiệm mà cả nhóm phụ trách. Sau đó giải thích cho cô "Tân" biết cô ấy sẽ làm việc trực tiếp ở dự án, nhiệm vụ và trọng trách nào. Với mỗi vấn đề, hãy trình bày:

- Bản mẫu của sản phẩm trong quá khứ hoặc đang được thực hiện.
- Những tài liệu hậu cảnh, những quy trình tổ chức chuẩn, các quy định, sổ tay, danh mục và những hạng mục hỗ trợ công việc, cũng như bảng các câu hỏi đáp thường gặp.
- Những thành phần chủ chốt trong và ngoài nhóm mà nhân viên mới sẽ làm việc cùng.
- Các cơ hội để thực hành, tập dượt, nhập vai, chạy thử, tranh luận, lên kế hoạch hoặc bất cứ điều gì phù hợp.
- Những nhân vật chủ chốt trong và ngoài nhóm.

Mặc dù đây là loại thông tin mà một nhân viên mới sẽ dần thu thập được trong quá trình làm việc, nhưng sẽ hiệu quả hơn rất nhiều nếu người mới nắm được những thông tin này theo hệ thống rõ ràng, phù hợp với lịch trình và đi kèm với những nguồn lực học tập được cung cấp đầy đủ.

Ghi chú đặc biệt: nếu cô "Tân" sẽ chịu trách nhiệm quản lý những người khác nữa trong nhóm, thì trong các cuộc trao đổi một-một, bạn cần làm rõ kỳ vọng của bạn đối với cô ấy, đó là cô ấy cũng sẽ phải quản lý nhân viên dưới quyền mình một cách mạnh mẽ và tận tâm. Và giải thích điều đó thật chi tiết:

Bạn kỳ vọng cô "Tân" sẽ quản lý nhân viên dưới quyền theo đúng phương pháp quản lý mà bạn thực hành, bằng các cuộc trao đổi một-một thường xuyên, liên tục, có tính liên kết và thực tiễn.

Bạn kỳ vọng trong các buổi trao đổi một-một với nhân viên, cô "Tân" sẽ nêu rõ các kỳ vọng của cô ấy với họ, theo dõi hiệu quả công việc sát sao và giúp nhân viên dưới quyền giành được những gì họ cần nhờ vào kết quả làm việc.

Trách nhiệm quản lý của cô "Tân" phải là ưu tiên số một của cô ấy, nghĩa là chúng cũng nằm trong bảng ưu tiên công việc của bạn, cho đến khi bạn chắc chắn là cô "Tân" đã bắt kịp được nhịp độ và nắm được các kiến thức quản lý của riêng mình, liên tục nhất quán tổ chức các cuộc trao đổi một-một với nhân viên trực tiếp dưới quyền. Sau đó, bạn sẽ cần kiểm soát cách quản lý của cô "Tân", đúng như cách bạn làm với những vị quản lý trực tiếp dưới quyền của bạn. Trong giai đoạn đầu đào tạo cô "Tân", bạn có thể sẽ muốn tham dự một vài buổi trao đổi một-một của cô ấy với nhân viên dưới quyền, để bạn có cái nhìn thấu đáo hơn trong quá trình đào tạo quản lý mới làm nhiệm vụ.

Với một kế hoạch đào tạo chi tiết, mục tiêu học tập rõ ràng và tài liệu hỗ trợ dầy đủ – cùng một hoặc hai cuộc trao đổi một-một diễn ra hằng ngày – bạn sẽ thấy ngạc nhiên khi chứng kiến tốc độ hòa nhập nhanh chóng, bắt kịp nhịp độ và hoạt động hết công lực của một nhân viên mới. Trong quá trình đó, bạn cũng có thể giới thiệu cho nhân viên mới những cuộc hội thoại có tính liên kết và thực tiễn là như thế nào. Cho dù có thể bạn chỉ thực hiện được một cuộc trao đổi một-một mỗi ngày trong vòng ba tuần đầu, nhân viên mới của bạn cũng sẽ nhanh chóng hình thành thói quen trao đổi một-một.

Dần dần, trong khoảng vài tuần đầu đi làm, sẽ có rất nhiều hoạt động diễn ra, nhưng phần lớn thời gian sẽ là các hoạt động tương đối thiếu tính cấu trúc. Thường những thời gian thiếu cấu trúc của cô "Tân" sẽ rơi vào một, hai hoặc ba đồng nghiệp mới của cô ấy, chủ yếu là vì một thời gian biểu thiếu tính hợp lý. Cô "Tân", một cách chính thức hoặc tự nhiên sẽ thân quen hơn với những người đồng nghiệp này và bắt đầu lắng nghe ý kiến của họ. Tôi đã thấy chuyện này diễn ra hết lần này tới lần khác. Vị quản lý làm việc gấp đôi thời gian để giúp cô "Tân" bắt nhịp công việc, nhưng sau 30 giờ một tuần, cô "Tân" cũng tiếp nhận khá nhiều thông tin từ các bạn đồng nghiệp. Hãy để mắt tới chuyện đó. Hãy đảm bảo là cô "Tân" không lắng nghe ý kiến từ những nguồn không chuẩn.

Giải pháp cho tình huống này là đảm bảo lịch trình của nhân viên mới phải có tính cấu trúc cao trong vài tuần đầu, không chỉ trong các cuộc trao đổi một-một với bạn mà trong tất cả các cuộc trao đổi của họ với tất cả mọi người. Đừng để quãng thời gian quý giá

đầu tiên rơi vào bàn tay của may rủi. Phải, bạn cần phải đảm bảo là dành một vài quãng thời gian mỗi ngày để nhân viên mới tự học hỏi từ các nguồn lực mà bạn cung cấp. Nhưng hãy lấp gần như kín mít lịch trình của cô ấy trong vài ngày đầu bằng các cuộc trao đổi một-một với những nhân sự chủ chốt trong và ngoài nhóm. Cung cấp lịch trình học hỏi cho cô "Tân" để tham gia vào các cuộc trao đổi một-một. Sau vài tuần gặp gỡ một-một với tất cả mọi người, cô "Tân" sẽ hình thành nên các cuộc đối thoại liên tục với từng cá nhân trong nhóm mà cô ấy làm việc cùng. Ban đầu, mỗi cuộc trao đổi sẽ giúp cô "Tân" bắt kịp nhịp độ. Qua thời gian, các cuộc hội thoại sẽ biến đổi, những gì họ bàn luận tiếp theo cũng chính là công việc mà họ đang làm cùng nhau.

Chương 3

Những thách thức khi đào tạo nhân viên quản lý bản thân

Bạn có bao nhiêu nhân viên thường đi làm sớm hơn một chút, về muộn hơn một chút, sử dụng thời gian làm việc hiệu quả, sử dụng các hệ thống hợp lý để sắp xếp công việc, đưa ra những quyết định sáng suốt, nói ngắn gọn là hoàn thành tốt mọi việc được giao? Phần lớn các nhà quản lý mà tôi có cơ hội trò chuyện cho biết có rất ít nhân viên có khả năng tự quản lý bản thân tốt như vậy. Hầu như họ thường có các nhân viên đến công sở trễ một chút, về nhà sớm một chút, nghỉ giải lao quá nhiều, trễ hạn, làm lãng phí thời gian của mọi người, không theo sát tình hình, và/hoặc trở nên lúng túng khi phải ra quyết định.

Một nhân viên gặp càng nhiều vướng mắc khi áp dụng những căn bản trong quản lý bản thân thì công việc của người đó càng kém hiệu quả và khả năng mắc lỗi của người đó càng cao. Đến đây thì có lẽ tôi không cần thuyết phục bạn thêm nữa. Vậy tại sao có quá nhiều quản lý gặp khó khi đào tạo các kỹ năng tự quản lý căn bản cho nhân viên của mình?

Hãy tự hỏi bản thân:

- Khi nào bạn trao đổi với nhân viên về việc đúng giờ?
- Khi nào bạn đề cập tới việc không nên về sớm? Hoặc nghỉ giải lao quá nhiều?
- Khi nào bạn nói chuyện với nhân viên về việc không chuẩn bị chu đáo cho một cuộc họp? Hoặc việc gửi một e-mail có nội dung sơ sài? Hoặc là làm mất thời gian của mọi người?
- Khi nào bạn trao đổi về việc họ không nắm được tình hình công việc?

- Khi nào bạn xem lại các quyết định tồi tệ?

Thông thường, khi các nhà quản lý phải nói chuyện với nhân viên của mình về các vấn đề liên quan đến quản lý bản thân, thì đó là một cuộc đối thoại về sự kém cỏi – thường là một hạn chế nhỏ nhặt, đôi khi là một số những hạn chế nhỏ nhặt tích tụ lại. Bạn có thể không biết cách bắt đầu cuộc đối thoại ấy như thế nào, đúng hơn là bạn cảm thấy ái ngại, nhất là với những người đã trưởng thành. Đó là bởi vì tất cả chúng ta đều mặc định rằng người trưởng thành đều có khả năng (và được kỳ vọng là biết cách) quản lý bản thân mà không cần người khác nhắc nhở.

Các nhà quản lý thường nói với tôi rằng: "Có thật tôi phải nói với nhân viên của mình là đi làm đúng giờ, không ăn bớt giờ làm và đừng có nghỉ giải lao lâu như thế? Tôi không muốn họ nghĩ rằng tôi đang đối xử với họ như với trẻ con." Thế nhưng họ vẫn có những nhân viên thi thoảng đi làm muộn, rời công sở sớm và nghỉ giải lao lâu, đó là chưa kể đến những thành phần đôi khi làm lãng phí thời gian (của bản thân họ và của những người khác). Có quá nhiều quản lý tảng lờ các hiện tượng này cho đến khi có một sự vụ lớn nổi lên hoặc đơn giản là tình trạng này diễn ra quá nhiều. Cho đến lúc ấy thì có lẽ nó đã biến thành một vấn đề nổi cộm: nhân viên đã cho thấy họ thất bại trong việc áp dụng những yếu tố căn bản trong quản lý bản thân.

Ta rất dễ nghiêng về hướng xử lý cục bộ những nhân viên liên tục phạm lỗi vì họ thất bại trong việc áp dụng các yếu tố cơ bản của việc tự quản lý. Những thất bại ấy khiến họ trở nên kém hiệu quả khi cần thể hiện năng lực tự nhiên hoặc trở nên thiếu cạnh tranh. Họ có thể bị nhìn nhận là một nhân viên lười nhác, lơ ngơ, mù tịt, thiếu tổ chức, kém cỏi hoặc mỗi thứ một ít. Đúng là có những thành phần kém cỏi thực sự mà đơn giản là không có nhà quản lý nào có thể "điều trị" nổi. Tuy nhiên kết luận này có vẻ còn cách sự thật một khoảng rất xa. Rất nhiều nhân viên thất bại bởi vì theo một nghĩa nào đó, họ chưa bao giờ được học về các nguyên tắc căn bản trong quản trị thời gian, tổ chức và giải quyết vấn đề. Khi bạn dành thời gian dạy bảo những nhân viên này, họ thường có xu hướng trở nên tốt hơn rất nhiều và thường là họ sẽ vô cùng cảm kích.

Khi tôi nói điều này với các nhà quản lý, đôi khi họ phản ứng thế này: "Xin lỗi, nhưng việc của tôi không phải là dạy dỗ nhân viên quản lý bản thân. Họ đều là những người trưởng thành. Họ cần phải biết cách quản lý bản thân ngay từ ngày đầu bước vào công ty. Nếu họ không có khả năng đó, thì trách nhiệm của họ là tự

nhận ra thiếu sót của mình và tìm cách học hỏi kỹ năng tự quản lý trong quá trình làm việc." Nhưng chính các nhà quản lý có thể cũng sẽ không tài nào tuyển được những nhân viên đã làm chủ hoàn toàn khả năng tự quản lý. Những nhân viên chưa làm chủ được khả năng này cần được dẫn dắt, định hướng và hỗ trợ để xây dựng những kỹ năng tự quản lý trong quá trình làm việc. Và điều này vô cùng quan trọng.

Cứ giả sử như bạn không có lựa chọn nào khác. Việc của bạn là phải đảm bảo các nhân viên của mình học tập và thực hành các căn bản tự quản lý. Đầu tiên bạn cần quyết định xem những điều căn bản nào thật sự quan trọng với công ty của bạn. Tiếp theo, bạn cần đảm bảo những điều căn bản trong tự quản trị này phải trở thành thước đo đánh giá hiệu quả đối với tất cả nhân viên. Hãy đưa ra thông báo một cách minh bạch và rõ ràng. Sau đó trao đổi về những nguyên tắc căn bản này trong các cuộc nói chuyện một-một – khi cần thiết, tất nhiên. Ghi nhận và tưởng thưởng cho những nhân viên làm chủ kỹ năng tự quản trị. Hãy học hỏi từ họ: qua cách thực hành và những mẹo nhỏ của riêng họ, có thể sẽ có những bài học đáng giá cho những người còn đang loay hoay học hỏi từ căn bản. Đối với những người thực sự gặp khó khăn, bạn có cơ hội nâng đỡ và khiến họ cảm thấy dễ chịu hơn bằng cách tặng cho họ một vài công cụ kỹ thuật và cơ bản của việc sử dụng bảng thời gian, cách tổ chức và giải quyết vấn đề.

HƯỚNG DẪN NHÂN VIÊN KỸ NĂNG TỰ QUẢN LÝ LÀ HÀNH ĐỘNG LÃNH ĐẠO PHI THƯỜNG

Thật không dễ để tìm được các tổ chức là tấm gương điển hình cho việc đào tạo nhân viên quản lý bản thân một cách có hệ thống và biến những người có khả năng quản trị bản thân cao cấp thành thành phần chủ chốt xây dựng văn hóa ở nơi làm việc. Một ví dụ có thể nảy ra trong đầu mọi người là: môi trường quân đội. Trong những năm qua, tôi có vinh dự to lớn khi được làm việc cho rất nhiều đơn vị trực thuộc Các Lực lượng Vũ trang Hoa Kỳ. Đó là những người làm việc trong môi trường quân đội nghiêm ngặt với hệ thống phân quyền và kỷ luật khắt khe. Người lính phải tuân thủ mệnh lệnh của cấp trên. Vì sao đó lại là một ví dụ tốt cho đào tạo quản trị bản thân?

Quân đội Hoa Kỳ từ trước tới nay có tiếng là hiệu quả trong việc đào tạo người lãnh đạo. Nhưng không phải ai cũng dễ dàng nhìn ra vế còn lại của phương trình: những người phục tùng. Trước khi học để trở thành người lãnh đạo, họ phải học cách tuân thủ – tuân thủ lịch trình nghiêm ngặt, quy trình, luật lệ, mệnh lệnh và cấp

trên. Thực tế là tất cả những người tham gia quân đội đều nhận ra rằng làm người lính tuân thủ mệnh lệnh dễ dàng hơn rất nhiều so với việc làm lãnh đạo dẫn dắt. Và cũng dễ dàng hơn cho họ vì họ biết mình phải làm gì, khi nào, ở đâu và như thế nào.

Còn đây là một điểm khác không dễ nhận ra: Tự quản trị bản thân không đồng nghĩa với việc "Làm bất cứ điều gì bất cứ khi nào, bất cứ nơi đâu và bằng bất cứ cách nào bạn muốn." Làm gì có kiểu quản trị tùy ý trong bất cứ hoàn cảnh nào. Ngay cả đối với một công việc cho phép một cá nhân toàn quyền quyết định làm gì, khi nào, ở đâu và bằng cách nào, người đó cũng cần phải lập thời gian biểu và các quy trình thực hiện cần tuân thủ để đảm bảo có thể hoàn thành được công việc đó. Khi nhân viên có một thời gian biểu cùng các quy trình thực hiện rõ ràng, mọi việc sẽ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Tất nhiên, ai cũng đồng ý rằng phương pháp mà quân đội tiếp cận để giảng dạy các kỹ năng tự quản trị là vô cùng cực đoan. Tôi không có ý nói bạn phải chỉ bảo tận nơi cho nhân viên giờ đi ngủ, giờ thức dậy hoặc phải đối xử mọi người theo cấp bậc hay cúi chào. Trong hầu hết các môi trường làm việc, điều đó có thể trở nên thái quá.

Hãy tập trung vào các nguyên tắc căn bản. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy có bốn nguyên tắc căn bản trong quản trị cá nhân mà về cơ bản, chúng đều là những đặc điểm mà các nhà quản lý trông đợi ở nhân viên trực tiếp dưới quyền:

1. Quản lý thời gian;
2. Cách thức giao tiếp;
3. Kỹ năng tổ chức;
4. Giải quyết vấn đề cơ bản.

Làm thế nào để dạy nhân viên những điều căn bản trong khi tất cả mọi người đều phải chạy đua để hoàn thành công việc mà họ được giao? Hãy bắt đầu bằng việc thông báo những đánh giá hiệu quả cơ bản một cách rõ ràng đến tất cả mọi người. Sau đó đào tạo từng người một theo nhu cầu cá nhân trong các buổi trao đổi một-một định kỳ nếu cần.

Đào tạo quản lý thời gian không nhất thiết là yêu cầu nhân viên chính xác giờ nào phải có mặt ở công ty, giờ nào được nghỉ và giờ nào được rời công sở. Quản lý thời gian có nghĩa là lập kế hoạch và làm việc để tối đa hóa hiệu quả thời gian của họ đồng thời luôn

đảm bảo là không làm lãng phí thời gian của người khác. Đây là một điểm cộng lớn: một khi nhân viên của bạn giỏi trong việc quản lý thời gian, họ sẽ thường kiểm soát lịch trình làm việc của bản thân tốt hơn. Được linh hoạt sắp xếp lịch làm việc của bản thân là một trong những điều mà các nhân viên mong muốn và đánh giá cao nhất.

Đào tạo cách thức giao tiếp không có nghĩa là bạn phải bảo nhân viên được nói chính xác điều gì và không được phát ngôn điều gì, không cần phải kèn kẹt từng câu từng chữ với họ. Bạn có thể chỉ cần dạy họ một vài điều căn bản cổ điển, ví dụ như để ý cách cư xử. Bạn có thể sẽ phải dạy họ tránh những lỗi phổ biến khi trao đổi trực tiếp với mọi người, bên cạnh các kỹ năng trao đổi qua các thiết bị điện tử; ví dụ như phải nhìn vào mắt người đối diện khi trò chuyện. Nếu bạn vẫn đang thực hiện các cuộc trao đổi một-một thường xuyên được một thời gian, thì bản thân những cuộc trò chuyện ấy có thể trở thành học liệu để họ quan sát, học hỏi và trở nên chuyên nghiệp hơn trong thói quen giao tiếp.

Đào tạo các kỹ năng tổ chức không có nghĩa là bạn phải chỉ bảo nhân viên chính xác cách xử lý từng nhiệm vụ như thế nào, ở đâu, khi nào. Thay vào đó, hãy hướng dẫn họ sử dụng những hệ thống hiệu quả để theo dõi các quy định, đặc điểm, kỳ vọng, mốc thời gian và cách đo lường chính xác kết quả làm việc trên từng chặng đường. Một điểm cộng tuyệt vời nữa: một khi nhân viên sử dụng thành thạo các hệ thống kiểm soát, họ cũng sẽ phát hiện ra những cách xử lý vấn đề một cách tinh tế hơn.

Đào tạo kỹ năng xử lý vấn đề không có nghĩa là phải tiên liệu hết từng vấn đề mà một cá nhân có thể vấp phải và dạy họ cách xử lý trong từng tình huống. Nhưng bạn nên đưa ra chỉ thị rõ ràng cho những vấn đề thường xuyên diễn ra. Một điểm cộng: một khi nhân viên đã được đào tạo ứng phó chuyên nghiệp với các tình huống thường xuyên xảy ra, họ sẽ ngày càng trở nên giỏi ứng biến, biết điều chỉnh các giải pháp cho phù hợp khi phải đối mặt với những vấn đề biến hóa khó lường.

Bạn có thể đào tạo quản lý bản thân cho nhân viên và nó rất hiệu quả. Tất cả những gì bạn cần làm là thể hiện vai trò lãnh đạo thường xuyên, liên tục, mạnh mẽ và tận tâm. Tập trung vào các nguyên tắc căn bản. Cũng giống như mọi khía cạnh khác trong quản lý hiệu quả, bạn cần đưa quản lý bản thân vào các cuộc đối thoại nhóm và trao đổi về nó trong các buổi trao đổi một-một định kỳ. Hãy đào tạo, đòi hỏi, đo lường và tưởng thưởng cho những người thực hiện nó. Quy trách nhiệm cho những người

không thực hiện nó.

Hầu hết mọi nhân viên sẽ đều được hưởng lợi vô cùng nhiều từ việc bạn đầu tư đào tạo các giá trị căn bản cho họ và sẽ rất cảm kích vì điều này. Tất nhiên, không phải lúc nào họ cũng may mắn có được người quản lý như bạn. Nếu bạn thành công trong việc đào tạo dù chỉ một nhân viên các căn bản trong quản trị bản thân, bạn đã trao tặng cho người đó những kỹ năng biến anh ta trở thành người có giá trị hơn ở bất cứ nơi nào anh ta đến, trong bất kể công việc nào mà anh ta làm – những kỹ năng ấy sẽ không bao giờ trở nên lỗi thời.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ #5

KHI NHÂN VIÊN KHÔNG BIẾT QUẢN LÝ THỜI GIAN

Thời gian vô cùng quý giá. Người nào cũng chỉ có đúng 168 giờ mỗi tuần. Hầu hết nhân viên nào cũng muốn có nhiều thời gian rảnh hơn và được kiểm soát lịch làm việc của bản thân nhiều hơn. Các nhà quản lý thường coi thời gian của nhân viên chính là nguồn lực kinh doanh cần phải tối đa hóa hiệu quả. Chính vì thế cuộc chiến dai dẳng khó chịu về thời gian luôn luôn diễn ra.

Trước khi bạn tham gia vào cuộc chiến giằng co về quản lý thời gian với bất cứ nhân viên nào, điều đầu tiên bạn phải nắm chắc là bạn đã thực sự hiểu những yêu cầu về mặt thời gian thực sự đối công việc đang được bàn đến. Đối với một số nghề, việc chuẩn xác giờ giấc là tối quan trọng; đó là những công việc mà sự có mặt vật lý của nhân viên tại một địa điểm cụ thể, vào một thời gian nhất định là điều kiện tiên quyết trong công việc ấy. Đó có thể là công việc làm theo ca trong phân xưởng để đảm bảo bộ máy sản xuất vận hành kịp tiến độ. Cửa hàng bán lẻ cần có người có mặt đúng giờ để mở cửa vào buổi sáng và đóng cửa vào cuối ngày, đó là chưa kể trong ngày, bất cứ lúc nào có khách muốn mua sắm. Trong bệnh viện, lúc nào cũng phải đảm bảo có người trực đủ 24/24 giờ bởi vì bệnh nhân không thể thiếu vắng y, bác sĩ. Với bất cứ ngành nào cần độ phủ thời gian, yếu tố quản lý thời gian là cực kỳ quan trọng, khi đó mọi người sẽ không thể tùy tiện như các ngành khác và tất cả đều phải nỗ lực nhiều hơn để đáp ứng yêu cầu của công việc.

Có những ngành nghề khác mà đặc điểm chủ yếu là bạn phải có mặt bất cứ khi nào được gọi, ví dụ như bác sĩ, cảnh sát, lính cứu hỏa. Làm các nghề "trực chiến" thì thời gian của bạn sẽ luôn nằm ở hai đầu thái cực. Bất cứ khi nào đang trong ca làm việc thì bạn

hầu như không có thời gian rảnh. Toàn bộ công việc hoàn toàn phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên trong ca trực, điều đó cũng đồng nghĩa với việc những người không trong ca trực "gần như được nghỉ" hoàn toàn.

Tuy vậy, có rất nhiều loại công việc cho phép nhân viên thoải mái hơn nhiều về mặt thời gian. Có những công việc chỉ có thể hoàn thành được khi sắp xếp được lịch hẹn phù hợp giữa các bên liên quan; ví dụ môi giới bất động sản hoặc tư vấn tài chính. Đồng thời, ngày càng có nhiều công việc có thể hoàn thành bất cứ lúc nào, miễn là nó đảm bảo một số thời hạn nào đó; ví dụ như thiết kế web hoặc phân tích dữ liệu. Thậm chí những việc đòi hỏi sự tương tác đáng kể giữa các bên, thì nó vẫn có thể được hoàn thành theo một lịch làm việc linh hoạt, miễn là các bên tham gia đảm bảo tiến độ và thường xuyên duy trì các cuộc hội thoại chất lượng.

Tôi không tài nào hiểu nổi khi thấy một vị quản lý căng thẳng với một nhân viên vì anh ta/cô ta không tuân thủ tuyệt đối lịch làm việc trong khi việc của họ không cần thiết phải làm xong tại một nơi chốn và vào một thời gian cụ thể. Tại sao lại tham gia vào một cuộc giằng co không cần thiết như vậy? Nhân viên đánh giá cao sự linh hoạt mà đôi khi bạn có thể tặng cho họ, coi đó như là một phần thưởng tuyệt vời dành cho những người làm việc hiệu quả. Nếu công việc có thể hoàn thành trong một lịch trình linh hoạt, thì không có lý gì phải vật lộn với nhau trong một cuộc chiến lãng phí chỉ để ép nó vào một lịch trình cụ thể.

Hãy nêu cao giá trị của thời gian – thời gian của tất cả mọi người. Nhắc nhở mọi người thường xuyên và nhiệt tình về giá trị của thời gian và nhấn mạnh rằng thời gian của tất cả mọi người cần phải được tôn trọng.

Thế phải làm sao với những nhân viên thường xuyên đến muộn, về sớm hoặc nghỉ giải lao quá nhiều? Cần phải làm gì với những nhân viên không có khả năng tuân thủ bất cứ lịch trình nào dù là đơn giản nhất? Đến trễ, về sớm, nghỉ giải lao nhiều: Những vấn đề này có vẻ sẽ là nhỏ nhặt nếu hiệu quả không bị ảnh hưởng. Vậy tại sao nhiều quản lý lại có vẻ khó chịu đến vậy?

Trong một số trường hợp, các quản lý có quyền quy những vấn đề này vào hạng mục thái độ làm việc của nhân viên không tốt, hoặc là thiếu quan tâm, chú ý hoặc là cẩu thả. Nếu đó thực sự là nguồn cơn của vấn đề thì bạn không có cách nào khác là phải nhắc nhở họ trong các cuộc trao đổi tay đôi định kỳ. Chỉ bằng cách tập trung vào vấn đề, bạn mới có thể cải thiện nó, ít nhất là trong thời gian

trước mắt.

Bạn: "Hôm nay cô đi làm muộn."

Nhân viên: "Tôi biết. Tôi xin lỗi. Tôi bị ngủ quên."

Bạn: "Đáng lẽ cô nên đi làm đúng giờ."

Nhân viên: "Tôi biết. Tôi xin lỗi. Tại đường tắc quá."

Bạn: "Cô cần phải có mặt đúng giờ chứ."

Nhân viên: "Vâng. Tôi sẽ cố gắng hơn."

Có thể ngay ngày hôm sau cô nhân viên này sẽ đi làm đúng giờ. Có thể cô ta sẽ đúng giờ được một thời gian. Cho đến lần sau, cô ta lại đi muộn. Thế bạn lại lặp lại những câu thoại ở trên ư? Phải lặp lại bao nhiêu lần? Bạn phải tự phán xét xem bao nhiêu lần là quá nhiều. Cuối cùng, khi một người bị đuổi việc vì đi làm muộn (hoặc về sớm, hoặc nghỉ giải lao quá nhiều), thì những người khác sẽ thường hiểu ra thông điệp ở đây. Ít nhất là trong một thời gian.

Dù tin hay không, bạn cũng sẽ thấy trong công sở luôn có một số thành phần không thể nào làm chủ được thời gian để làm việc theo đúng lịch trình. Có thể bạn sẽ là người đầu tiên bắt họ phải có trách nhiệm với việc đúng giờ. Trong quá trình ấy, cuối cùng, rất có thể chính bạn lại trở thành người mang đến cho nhân viên đó một ân huệ lớn.

Tôi đã nghe kể không biết bao nhiêu lần các câu chuyện tương tự như thế này từ một vị quản lý tư vấn tổng đài dày dạn kinh nghiệm:

Tôi có một nhân viên luôn luôn đúng giờ vào các ca làm buổi tối nhưng luôn luôn đến muộn vào các ca làm sáng sớm. Đôi khi xếp những người như thế vào các ca muộn là hợp lý vì cậu ta luôn đúng giờ. Tất nhiên, tôi không thể thưởng cậu ta vì đi làm muộn buổi sáng và cũng không muốn sắp xếp cậu ta vào ca đó vì rõ ràng là cậu ta lúc nào cũng đi muộn, hiển nhiên là cậu ta có vấn đề với chuyện đi làm sớm. Điều buồn cười là khi nói chuyện với cậu ta về chuyện đó, hóa ra cậu ta lại thích làm ca sáng hơn! Đối với nhiều nhân viên thì ca sáng thường bị coi là mệt nhọc hơn, cho nên sẽ rất tốt nếu xếp được những người thích làm ca sáng vào buổi sáng. Việc của tôi là phải tìm ra một cách nào để giúp cậu ta điều chỉnh thói quen đúng giờ.

Cậu nhân viên này rất trẻ, non kinh nghiệm và cậu ta thừa nhận rằng cậu ta cần sự giúp đỡ. Tôi cần giúp cậu ta học cách đi làm đúng giờ. Thế là tôi hướng dẫn cậu ta làm thời gian biểu và cách áp dụng. Đầu tiên, tôi phải phác thảo một thời gian biểu cho cậu ta, tính ngược lại từ thời gian bắt đầu phải có mặt ở chỗ làm, 5 giờ sáng. "Có mặt ở cổng nơi làm vào lúc 4 giờ 55 phút sáng. Nghĩa là phải bắt đầu lái xe từ nhà lúc 4 giờ 30 phút sáng. Nghĩa là phải ra khỏi giường lúc 3 giờ 45 phút sáng. Vậy cậu phải bắt đầu đi ngủ từ mấy giờ vào buổi tối trước đó?"

Vị quản lý tiếp tục: "Chúng tôi cùng lên thời gian biểu như thế và sau đó tôi hướng dẫn cậu ta áp dụng thành thạo thời gian biểu ấy. Tôi nghĩ việc này đã giúp cậu ta hiểu ra cách quản lý thời gian của mình."

Đôi khi các quản lý hỏi tôi: "Có nên giúp một nhân viên lập kế hoạch chi tiết lịch làm việc ngoài giờ của họ như thế? Chi tiết cả vào những vấn đề cá nhân như mấy giờ đi ngủ buổi tối, mấy giờ ra khỏi giường ư?" Câu trả lời của tôi là: "Chỉ trừ khi nhân viên đó không thể tự mình phác thảo ra một lịch làm việc như thế, thì nó hiệu quả đủ để anh ta đi làm đúng giờ và không rời công sở sớm."

Liệu có một số nhân viên cảm thấy mất mặt hoặc khó chịu vì bị chú ý vào những chi tiết tương đối nhỏ nhặt như lên thời gian biểu để làm theo? Có thể là có. Nhưng hầu hết sau đó bọn họ đều bắt đầu đi làm đúng giờ, ở lại công sở cả ngày và ít nghỉ giải lao hơn, ít nhất là được một thời gian. Nhưng có rất nhiều nhân viên thực lòng cảm kích vì sự giúp đỡ của bạn giúp họ sống tốt hơn khi có một thời gian biểu hợp lý.

Đối với nhân viên trốn việc về sớm thì sao?

Đôi khi một số nhân viên tự thưởng cho mình một chút thời gian rảnh cuối giờ làm. Một số người có những việc riêng phải làm vào giờ tan tầm khiến họ bị o ép về mặt thời gian. Có thể bạn sẽ phải nói chuyện thông suốt với họ về lịch làm việc, buộc họ phải tìm cách sắp xếp những việc riêng vào khung thời gian hợp lý để họ không phải rời công sở sớm. Nói chuyện thông suốt xem rốt cuộc bạn cần làm gì để giữ nhân viên đó sẽ có mặt ở công ty cho đến hết giờ làm. Nói rõ ràng. Dứt khoát. Theo sát. Một kỹ thuật mà tôi đã thấy các nhà quản lý đã áp dụng đó là: sắp xếp những công việc cụ thể cho nhân viên đó vào khoảng thời gian cuối của ngày làm việc nhằm giúp họ tập trung cho đến những phút cuối cùng.

Đối với nhân viên nghỉ giải lao quá nhiều và lãng phí thời gian?

Câu trả lời vẫn là như vậy. Hãy nói chuyện thẳng thắn, không lảng tránh. Hãy nói rõ ràng những yêu cầu của bạn: rằng trách nhiệm của họ ở công sở là tập trung để hoàn thành công việc một cách trọn vẹn, hiệu quả, liên tục cả ngày. Ai cũng sẽ có những khoảng thời gian "chết", nhưng không phải ai cũng thừa thời gian để lãng phí. Hãy giúp nhân viên của bạn xác định xem họ thường lãng phí thời gian vào những việc gì nhất và loại bỏ chúng một cách triệt để.

Hầu hết mọi nhân viên công sở đều ở trong tình trạng "làm không hết việc", lượng công việc bao giờ cũng nhiều hơn so với khả năng trên lịch làm việc, càng như thế thì họ càng muốn làm việc riêng vào thời gian rảnh rỗi hạn hẹp của mình. Rất nhiều người rơi vào tình trạng mệt mỏi triền miên và quá tải nghiêm trọng. Nếu việc đến muộn, về sớm, nghỉ giải lao quá nhiều trở thành căn bệnh mãn tính thì không ai khác, chính nhân viên sẽ là người hưởng lợi nhất từ bài học quản lý thời gian mà bạn sẽ dạy cho họ.

Xác định các ưu tiên thường là bước đầu tiên trong hầu hết các chương trình và hội thảo về quản lý thời gian. Nếu bạn có ít thời gian nhưng lại có quá nhiều việc phải làm, thì đương nhiên bạn phải sắp xếp thứ tự ưu tiên – cái nào quan trọng hơn, cái nào đứng trước, cái nào đứng sau – để từ đó bạn sẽ kiểm soát xem việc gì làm đầu tiên, thứ hai, thứ ba, v.v... Điều hiển nhiên đối với hầu hết những người đi làm đó là ai cũng biết việc xếp thứ tự ưu tiên chính là chìa khóa của quản lý thời gian. Cái khó là làm thế nào để dạy cho nhân viên biết cách xếp thứ tự ưu tiên.

Khi nhìn vào bức tranh tổng thể, bạn phải giúp họ đặt ra các ưu tiên một cách rõ ràng; sau đó không ngừng trao đổi với họ về các ưu tiên ấy. Phải đảm bảo nhân viên của bạn dành khối lượng thời gian khổng lồ của họ cho công việc ưu tiên số một và số hai. Liên quan đến sắp xếp các ưu tiên trong ngày, bạn phải dạy họ bằng cách cùng nhau sắp thứ tự ưu tiên cho từng việc. Hướng dẫn họ từng bước bằng việc chia sẻ cách bạn tư duy về việc đó: "Đây là việc ưu tiên số một bởi vì X. Đây là việc ưu tiên số hai bởi vì Y. Việc này ưu tiên thấp bởi vì Z." Qua thời gian, hy vọng họ sẽ học được. Trước khi họ thực sự hiểu được cách làm, bạn phải tiếp tục đưa ra các quyết định cùng với họ hoặc là cho họ. Dạy họ cách hoãn các hoạt động ưu tiên thấp lại cho đến khi hoàn thành tương đối trước hạn các hoạt động cấp độ ưu tiên cao. Lúc đó mới đến lượt các ưu tiên thấp hơn được tiến hành thực hiện – bắt đầu bằng những việc ưu tiên nhất trong số đó, tất nhiên. Bên cạnh đó, những khoảng thời gian "chết" cũng nên được cùng lúc loại bỏ bất cứ khi nào có thể.

Một trong những món quà quý nhất bạn có thể tặng cho mọi người đó là: dạy họ cách lưu giữ một bản nhật ký làm việc đơn giản để họ bắt đầu thực sự hiểu xem họ đã dùng thời gian cho việc công và việc tư như thế nào. Bằng cách đó, họ có thể lập kế hoạch sử dụng thời gian hiệu quả hơn và loại bỏ các thời gian "chết". Công cụ này rất đơn giản; ý tưởng là một người sẽ ghi chép tất tần tật mọi hoạt động của mình, không sót một phút nào. Mỗi khi họ chuyển từ việc này qua việc khác, họ sẽ ghi chú ngắn gọn thời gian và hoạt động vào sổ như thế này:

6 giờ 15 phút sáng: Ngủ dậy; vệ sinh cá nhân.

6 giờ 47 phút sáng: Mặc quần áo, ăn sáng.

7 giờ 14 phút sáng: Ra xe chuẩn bị đi làm.

7 giờ 49 phút sáng: Ngồi vào bàn làm việc, đọc qua danh sách những việc cần làm, sắp thứ tự ưu tiên các việc.

8 giờ 10 phút sáng: Đứng dậy đi vệ sinh và pha cà phê.

8 giờ 28 phút sáng: Ngồi lại vào bàn, mở e-mail.

8 giờ 29 phút sáng: Chuẩn bị soạn thư trả lời quản lý.

8 giờ 40 phút sáng: Nhận cuộc gọi từ Jones.

9 giờ 15 phút sáng: Tiếp tục soạn e-mail.

9 giờ 25 phút sáng: Đứng dậy trao đổi với Smith.

Và tiếp tục như thế. Nếu được sử dụng một cách hợp lý, nhật ký làm việc có thể trở thành công cụ kiểm tra thực tế hữu hiệu và là nguồn dữ liệu giúp một người có thể quản lý thời gian tốt hơn rất nhiều. Ai cũng có thể hưởng lợi từ nhật ký làm việc, nhưng những người đang vật lộn với việc đúng giờ chắc chắn là những người được hưởng lợi nhiều nhất. Yêu cầu người đó lập nhật ký thời gian làm việc và mang đến cuộc đối thoại một-một với bạn. Sử dụng dữ liệu từ nhật ký thời gian này để cho người đó nhìn thấy những cơ hội loại bỏ những thời gian "chết", sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc, xây dựng một lịch làm việc thực tế và sống chết với nó.

Đối với những nhân viên luôn trễ hạn?

Quản lý những nhân viên phải chạy đua với các "hạn chót" lại hơi khác một chút so với quản lý những người làm việc theo lịch

trình. Khi một nhân viên làm việc với một mục tiêu cụ thể cùng một thời hạn hoàn thành xác định, thông thường quản lý sẽ "thả lỏng" hơn với người đó, cho phép họ kiểm soát nhiều hơn lịch làm việc của họ. Một nhân viên làm việc dưới áp lực thời gian có thể sẽ phải làm việc căng thẳng hơn so với khi làm việc theo lịch trình thông thường. Nhưng anh ta cũng có thể linh hoạt hơn trong công việc của mình.

Đôi khi sự linh hoạt lại trở thành vấn đề đối với một số người. Không được hướng dẫn cụ thể làm gì vào lúc nào theo một lịch trình có sẵn, một số người trở nên khó khăn khi cố gắng duy trì năng suất và hiệu quả. Đó là lý do tại sao những người làm việc tự do cần có một kế hoạch tử tế.

Nếu sau khi đã loại trừ hết các yếu tố như thời gian "chết" và các nguyên nhân bất khả kháng, thì 99% các trường hợp trễ hạn là bởi vì kế hoạch của họ ngay từ đầu đã không ổn. Bất cứ nhân viên nào bị trễ hạn chót đều cần lập kế hoạch cẩn thận hơn. Mặc dù bạn có thể cử người đó tham gia một lớp học lập kế hoạch dự án cơ bản, nhưng bạn vẫn luôn phải dành riêng thời lượng nhất định trong các cuộc trao đổi một-một – ít nhất là trong một giai đoạn – để dạy người đó cách lập kế hoạch và làm việc theo kế hoạch. Hãy bắt đầu dạy anh ta các nguyên tắc căn bản của lập kế hoạch bằng việc cùng anh ta soạn ra một kế hoạch làm việc nghiêm túc trong các cuộc trao đổi một-một của các bạn.

Tất nhiên bạn không phải làm hộ anh ta tất cả mọi việc lập kế hoạch này. Thực ra, bạn rất không nên làm vậy. Hãy giao cho anh ta nhiệm vụ lên toàn bộ kế hoạch thực hiện các chức trách và dự án của anh ta. Sau đó cùng người này rà soát kế hoạch từng bước một, cung cấp những hướng dẫn và phản hồi trong cuộc gặp một-một. Xem xét những mục tiêu lớn nhất mà người này đang thực hiện, chia chúng ra thành những mục tiêu cỡ vừa, rồi tiếp tục chia các mục tiêu cỡ vừa thành các mục tiêu nhỏ hơn, đi kèm là các mốc thời gian phải hoàn thành. Sau đó, dựa trên các mục tiêu nhỏ và thời hạn hoàn thành, vẽ ra bản đồ thực hiện tương ứng với các hành động phù hợp, bao gồm thời gian biểu cho từng hành động. Đó chính là cách bạn cắt nhỏ công việc thành từng phần và ghép chúng vào một kế hoạch hành động thực tế.

Phân quyền 101 thực sự đồng nghĩa với việc dạy các nguyên tắc căn bản của lập kế hoạch. Phân quyền 101 không gì khác chính là việc làm sáng tỏ một cách chính xác các mục tiêu, đặc điểm và thời hạn. Từ lâu tôi đã sử dụng ví dụ này để minh họa cho việc: "Tôi cần anh đóng cho tôi một chiếc hộp muộn nhất vào thứ Ba,

lúc 3 giờ chiều. Đó là một chiếc hộp làm bằng gỗ, nhỏ hơn một chiếc tủ lạnh nhưng lớn hơn hộp đựng bánh mì. Chiếc hộp không được có màu vàng, tuy nhiên màu vàng kim có thể là một lựa chọn. (Bạn có phân biệt được màu vàng thường và vàng kim không?) Đó là những đặc điểm kỹ thuật." Nếu bạn muốn giúp người này lập một kế hoạch để đóng chiếc hộp, thì đây là những bước tiếp theo: "Cần phải làm xong trước thứ Ba lúc 3 giờ chiều, thế thì hãy thử hình dung xem cần phải thực hiện những bước cụ thể như thế nào. Tất cả những mục tiêu nhỏ hơn cần phải làm xong để đảm bảo chiếc hộp được hoàn thành đúng hạn là gì? Này nhé, để có thể giao sản phẩm vào thứ Ba, lúc 3 giờ chiều, vậy thì bạn phải làm xong những gì vào buổi trưa thứ Ba? Thế còn lúc 9 giờ sáng thứ Ba thì sao? Cuối ngày thứ Hai phải làm xong những gì? Vậy thì cuối tuần trước đó cần phải hoàn thiện những gì? Chúng ta có cần lập kế hoạch làm tăng ca vào cuối tuần không? Nếu không thì đến cuối ngày thứ Sáu đã phải làm xong những phần việc nào rồi?"

Trong các cuộc trao đổi một-một, bạn phải dần xác định được cách làm việc với từng nhân viên:

- Các mục tiêu có thể lớn đến đâu?
- Thời hạn cho từng mục tiêu có thể là lúc nào?
- Với mỗi mục tiêu cần có bao nhiêu hướng dẫn cần thiết?
- Có bao nhiêu mục tiêu cỡ vừa và nhỏ hơn trong quá trình thực hiện, thời hạn cho những mục tiêu ấy là gì? Những mục tiêu này luôn luôn biến động. Đó là lý do tại sao các cuộc trao đổi một-một không bao giờ được ngừng lại. Mỗi cuộc hội thoại định kỳ là để tiếp tục trao đổi về những mục tiêu kế tiếp.

Khi bạn làm việc với một nhân viên gặp khó khăn trong việc đảm bảo công việc đúng hạn, hãy áp dụng một nguyên tắc đơn giản: Bắt đầu từ những việc nhỏ. Hãy dạy cho nhân viên ấy cách hoàn thành những mục tiêu rất nhỏ trong một thời hạn rất ngắn và đáp ứng tất cả mọi yêu cầu chi tiết. Sau đó có thể giao cho họ một việc lớn hơn. Và rồi lớn hơn một chút. Qua thời gian, bạn có thể tiến tới những dự án với nhiều mục tiêu tham vọng hơn với thời hạn dài hơn. Khi một nhân viên thể hiện được năng lực ổn định thông qua năng suất và hiệu quả làm việc, bạn có thể dần dần giao phó cho họ nhiều việc hơn và có mức độ quan trọng hơn cho đến khi bạn cho rằng cô ta đã gần đạt mức tối đa khả năng đảm nhận công việc. Một khi nhân viên đó đã chạm tới điểm giới hạn của bản thân, bạn vẫn có thể tiếp tục thúc đẩy cô ta hơn nữa bằng cách sử

dụng đồng thời tất cả các công cụ lập kế hoạch dự án. Hãy giúp cô ta phát triển các kế hoạch dự án dài hạn, hoàn thiện với các giai đoạn thực hiện rõ ràng. Ở các cuộc họp một-một, tập trung vào nhiệm vụ đánh giá sự tiến bộ của cô ấy thông qua từng giai đoạn. Qua thời gian, cô ấy sẽ có khả năng đảm nhiệm những dự án lớn và phức tạp hơn. Nếu bạn đảm bảo coi việc nghiêm túc sử dụng các công cụ lập kế hoạch là tâm điểm của các cuộc trao đổi một-một với nhân viên này, khả năng rất cao là cô ấy sẽ ngày một giỏi hơn trong việc lập kế hoạch và hành động theo kế hoạch.

Sau đó, trong các cuộc họp một-một, hãy tiếp tục theo dõi, hướng dẫn, chỉ bảo và hỗ trợ từng bước trong quá trình thực hiện kế hoạch, xem xét lại nó dựa trên những dữ liệu thực tế. Làm việc theo một kế hoạch định sẵn đòi hỏi phải quan sát kỹ càng những yếu tố bên ngoài cũng như những tiến triển nội tại. Điều đó có nghĩa là phải theo dõi rất chặt chẽ các mục tiêu ngắn hạn, liên tục tính toán xem mỗi bước của kế hoạch trên thực tế mất bao nhiêu thời gian, từ đó xem xét lại và điều chỉnh trong quá trình thực hiện nếu cần thiết.

Lập kế hoạch không phải là việc bạn có thể làm trước, chắc chắn như đinh đóng cột và rồi cứ thế làm theo. Ví dụ như những kế hoạch trông có vẻ hoàn hảo trên giấy thật ra lại là kết quả của sự ảo tưởng – một kế hoạch trong mơ. Ngày nào tôi cũng được nghe kể về những kế hoạch được lập một cách tỉ mỉ, chia ra các giai đoạn với các mục tiêu ngắn hạn rất cẩn thận, từng chặng có thời hạn đàng hoàng, ấy thế mà chúng chỉ chứng tỏ đó là một lịch trình hoàn toàn phi thực tế. Đôi khi chúng chỉ là những con số võ đoán – một số may ra trúng hơn số còn lại. Trong thế giới thực, các kế hoạch luôn luôn là một sản phẩm được tạo ra trong tiến trình thực hiện. Chúng cần liên tục được xem lại, điều chỉnh và các trao đổi ấy rất nên xuất hiện trong các cuộc hội thoại một-một định kỳ của các bạn.

Đôi khi, trong quá trình điều chỉnh, bạn sẽ nhận ra một số việc có thể cải thiện được chỉ bằng việc tưng tốc độ làm việc của nhân viên để đảm bảo đáp ứng thời hạn. Ví dụ: "Bạn đang làm ra 100 sản phẩm mỗi ngày. Với tốc độ 100 sản phẩm mỗi ngày, nhân năm ngày một tuần, bạn sẽ chỉ cho ra được 1.000 sản phẩm sau hai tuần làm việc. Điều đó có nghĩa là bạn hoặc là phải làm nhanh hơn mỗi ngày, hoặc là phải làm thêm giờ."

Nếu bạn có một kế hoạch tốt và các mục tiêu có tính thực tế, nhưng các mục tiêu ngắn hạn vẫn luôn bị trễ, vậy thì bạn phải nhìn kỹ hơn vào từng cảnh và nhìn gần hơn xem sai lầm nằm ở

chỗ nào. Có thứ gì đang cản trở tiến trình, làm chậm năng suất lao động mà bạn có thể loại bỏ? Có nguồn lực nào bị thiếu mà bạn có thể bổ sung? Có đường tắt nào mà nhân viên của bạn chưa tinh ý nhìn ra? Bạn có đi chệch hướng không? Có thời gian "chết" ở góc nào không? Đôi khi có thể chỉ là vì lửa chưa đốt tới mông. Khi các mục tiêu ngắn hạn hợp lý vẫn không đạt được, đôi khi tất cả những gì bạn cần làm là đào sâu hơn và đào tạo: "Nếu cô có 100 cuộc điện thoại cần gọi, thì hãy bắt đầu với cuộc gọi số 1, số 2, rồi đến số 3 và cứ thế. Mỗi cuộc gọi là một hành động cụ thể. Mỗi hành động cụ thể lại có thể chia nhỏ thành các thành tố con, mỗi thành tố con lại có thể chẻ tiếp thành một hành động chi tiết. Nếu cô bị lún sâu vào cảm giác là cô đang 'không hoàn thành được việc gì cả', thì hãy chẻ nhỏ từng nhiệm vụ thành những thành tố nhỏ hơn và bắt đầu xử lý từng việc nhỏ một. Cứ thế, rồi cô sẽ thấy mình đang tiến lên phía trước."

Với một số nhân viên, chương trình đào tạo chuyên sâu, liên tục, cụ thể từng bước một như vậy có thể tạo ra sự khác biệt lớn giữa thành công và thất bại. Hơn nữa, một khi bạn đã đào sâu tới mức độ đào tạo từng phút một, nếu người nhân viên đó vẫn không thành công, thì ít nhất bạn cũng không có gì phải ân hận, vì bạn đã làm tất cả những gì có thể để giúp đỡ họ.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 6

KHI NHÂN VIÊN CẦN GIÚP ĐỠ TRONG GIAO TIẾP CÁ NHÂN

Tin xấu là ngày càng có nhiều quản lý nói với chúng tôi rằng nhân viên giờ đây đã quá quen với việc giao tiếp trực tuyến, cho nên một số người đã đánh mất khả năng giao tiếp trực tiếp với người khác. Mặc dù cường độ giao tiếp qua mạng ngày nay rất dày đặc, nhưng nhiều nhân viên đến giao tiếp trực tuyến cũng kém như giao tiếp ngoài đời thường. Còn tin tốt là gì? Bạn chỉ cần thực hiện các cuộc trao đổi một-một định kỳ chất lượng cao là đã có thể cải thiện khá nhiều tình hình giao tiếp của nhân viên đó.

Nhưng ngộ nhỡ tình hình vẫn không khá lên thì sao? Nếu bạn đã thực hành các cuộc trao đổi một-một định kỳ với một nhân viên đến vài tuần mà vẫn không dạy được cho cá nhân này cách giao tiếp hiệu quả hơn thì hãy bắt đầu hướng trọng tâm của các cuộc gặp một-một vào việc cải thiện thói quen giao tiếp cá nhân cho họ. Hãy giải thích: "Cách anh/chị giao tiếp với đồng nghiệp trong công sở có một sự ảnh hưởng quan trọng. Anh/chị còn phải cải thiện rất nhiều kỹ năng này. Tôi cần anh chị bắt đầu chú ý đến việc này và tôi sẽ giúp đỡ anh/chị. Chúng ta sẽ bắt đầu áp dụng từ

các cuộc gặp một-một định kỳ trong thời gian trước mắt."

Trong nhiều năm qua tôi đã giúp đỡ rất nhiều tổ chức phát triển những tiêu chuẩn rõ ràng trong giao tiếp cá nhân – cái mà tôi gọi là "bộ quy tắc ứng xử" – dựa trên một danh sách các quy tắc cần được áp dụng:

- Dành thời gian lắng nghe nhiều gấp hai lần thời gian nói.
- Không bao giờ để bản thân hoặc đầu óc bị xao lãng khi người khác đang nói. Đến lượt bạn nói thì hãy bắt đầu bằng các câu hỏi mở và sau đó dần tăng cường các câu hỏi tập trung để cho người đối diện biết bạn thực sự hiểu họ đã nói gì.
- Cảm thông. Luôn luôn cố gắng hình dung mình ở vị trí của người khác.
- Thể hiện sự tôn trọng, tử tế, lịch sự và có hành vi đúng đắn.
- Luôn luôn chuẩn bị trước để đảm bảo nội dung trình bày ngắn gọn, trực diện và rõ ràng.
- Trước khi nêu ra một vấn đề, hãy cố gắng nghĩ ra ít nhất một giải pháp.
- Nhận trách nhiệm với mọi điều bạn nói và làm.
- Đừng viện cớ khi mắc lỗi; hãy xin lỗi và cố hết sức để sửa lỗi sai của mình.
- Đừng quá căng thẳng, nhưng hãy luôn cam kết và nhận trách nhiệm một cách nghiêm túc.
- Luôn luôn ghi nhận thành tựu của người khác, dù nó có nhỏ bé tới mức nào.

Tôi hiểu rằng "quy tắc" này gồm một bộ những tiêu chuẩn hiệu quả rộng. Nhưng bạn không bao giờ nên đánh giá thấp giá trị của việc truyền đạt chúng một cách rộng rãi và giảng dạy chúng bằng những ví dụ cụ thể. Bạn có thể sử dụng quy tắc này (hoặc một phần của nó) bất cứ khi nào bạn cần đánh giá chính xác lỗi sai trong thói quen giao tiếp của một nhân viên. Hãy áp dụng triệt để quy tắc này để phân tích những thiếu sót trong thói quen giao tiếp của họ. Xác định những thiếu sót và bắt đầu tập trung vào xử lý bằng phương pháp đào tạo của bạn. Bắt đầu đào tạo nhân viên cách bằng cách giải quyết lần lượt từng thiếu sót.

Chúng tôi đã nhận diện được bốn vấn đề phổ biến trong giao tiếp cá nhân mà các nhà quản lý phát hiện được ở nhân viên của mình:

1. Nhân viên nói quá nhiều vào những thời điểm bất hợp lý.

2. Nhân viên thường xuyên ngắt lời đồng nghiệp (và bạn).
3. Nhân viên có thói quen giao tiếp trực tuyến tệ hại.
4. Nhân viên không biết trình bày bản thân trong các cuộc họp.

Giờ chúng ta hãy nhìn kỹ vào từng vấn đề và tìm ra những giải pháp hữu hiệu nhất.

Khi nhân viên nói quá nhiều vào những thời điểm bất hợp lý

Có hai kiểu người nói quá nhiều. Một là những người luôn nêu quan điểm – và không chịu ngừng lại ngay cả khi hầu hết mọi người đều đã ngừng nói. Đó là những người luôn có quan điểm về bất cứ điều gì và không bao giờ ngần ngại chia sẻ quan điểm của mình. Họ thực hiện phần nói quá nhiều – mà phần nghe thì không đủ – trong hầu hết mọi cuộc hội thoại mà họ tham gia. Họ phát biểu về cả những vấn đề mà họ không mấy am hiểu hay có liên quan, hoặc trong những cuộc họp có sự tham dự của những chuyên gia không coi trọng ý kiến của một kẻ ngoại đạo. Những người nói quá nhiều thường cũng có xu hướng trở thành người thích ngắt lời người khác (sẽ đề cập ngay phần sau).

Bạn cần phải bảo họ hãy ngừng nói quá nhiều vào những thời điểm bất hợp lý. Nhưng bài học đó thường sẽ hiệu quả hơn rất nhiều nếu bạn dạy họ cách làm sao để thực hiện điều đó. Hãy dạy họ bắt đầu bằng cách lắng nghe tập trung và có chủ đích, hãy để cho người khác nói, hãy chờ đợi cho khoảng thời gian im lặng khó chịu trôi qua và nhường cho người khác phá vỡ sự im lặng. Hãy giúp họ quay trở lại với thói quen viết ra những phản ứng ban đầu xuống giấy, thay vì phát biểu chúng thành lời.

Kiểu người thứ hai là những người dường như lúc nào cũng thích tán chuyện. Rất khó để giữ những người ba-hoa-xích-tốc này tập trung vào công việc. Và tệ hơn cả là họ thường xuyên làm những nhân viên khác mất tập trung, bị cuốn vào những giờ nghỉ giải lao không đúng chủ ý của họ. Đôi khi họ chỉ là những người vô tư quá mức; cũng có khi họ là những người cố tình phá đám. Đối với kiểu người vô tư thì thật ra không quá khó "điều trị". Hãy giao thật nhiều việc cho những người nói lắm này. Ép họ vào những công việc đòi hỏi tập trung cao độ. Hướng dẫn họ thay thế các giờ nghỉ giải lao bằng các nhiệm vụ cụ thể theo một thời gian biểu chặt chẽ. Hãy đào tạo họ cách kiềm chế nói chuyện lăng nhăng. Ngăn không cho họ làm người khác mất tập trung. Ghi lại tất cả những việc này bằng văn bản. Theo dõi. Và nếu họ vẫn không thay đổi,

thì đành phải lôi họ ra khỏi nhóm làm việc.

Những ca khó hơn là những người khôn ngoan và cư xử khôn khéo hơn, nhưng về cơ bản, họ vẫn phá đám, không cho người khác làm việc. Thường chuyện này xảy ra khi người này không được chuẩn bị đầy đủ và tập trung khi họ tham gia vào các cuộc hội thoại với người khác: từ các cuộc họp một-một, đến các giao tiếp trực tuyến hay trong các buổi họp nhóm.

Khi nhân viên làm phiền người khác (và cả bạn)

Những người làm phiền cũng được chia ra hai dạng. Thứ nhất là những người ngắt lời người khác. Hầu hết trong các trường hợp thì đây chính là những người nói nhiều (mà ta vừa bàn đến) và họ cần phải được "điều trị" đúng cách.

Thứ hai là những người làm phiền một cách có hệ thống; họ luôn cố gắng "tóm" và đẩy bạn vào các cuộc họp không được định trước. Đương nhiên "thuốc giải" cho những người làm phiền này là các cuộc đối thoại định kỳ có cấu trúc cụ thể. Khi mọi người đều tuân theo thói quen thực hiện các cuộc đối thoại một-một định kỳ với chất lượng cao, thì sẽ rất dễ để đẩy những người làm phiền vào các cuộc hội thoại nằm trong lịch trình. Hầu hết mọi người đều đã nắm được một số kỹ năng và kinh nghiệm khi đảm nhiệm vị trí, vai trò của mình trong các cuộc đối thoại như thế. Đối với những người gặp khó khăn trong việc tận dụng giá trị từ các cuộc đối thoại một-một, hãy đào tạo họ cách thực hành các kỹ năng căn bản:

- Đến cuộc họp với một lịch trình rõ ràng và một danh sách gồm những thông tin cập nhật, câu hỏi và các luận điểm quyết định.
- Bất cứ khi nào có thể, chọn một lịch họp thường xuyên và cố gắng duy trì càng lâu càng tốt. Khi thực sự cần phải thay đổi, hãy lập ra một thời gian biểu mới và vẫn phải cố gắng duy trì càng lâu càng tốt.
- Các cuộc họp trực tiếp bao giờ cũng được ưu tiên lựa chọn hơn là các cuộc điện đàm, tuy nhiên, nếu chỉ có một lựa chọn duy nhất là họp qua điện thoại thì đừng để lỡ cuộc gọi đó. Và phải đảm bảo hỗ trợ cuộc họp qua điện thoại bằng cách gửi e-mail trước và sau cuộc họp để tóm tắt các luận điểm định bàn và sau khi thống nhất. Theo dõi tiếp các e-mail, đặc biệt là các cuộc điện thoại một-một là chìa khóa của vấn đề. Nếu bạn không thể tiếp tục theo dõi e-mail, có

thể giao phó việc này cho cấp dưới của bạn.

- Bất cứ khi nào bạn có thể gặp mặt trực tiếp, hãy tổ chức cuộc họp ở cùng một địa điểm. Chọn một văn phòng tốt, có thể trong văn phòng của bạn, trong phòng họp hay ngoài hành lang. Cuộc họp cần trở nên thân thuộc và thoải mái. Lịch trình cuộc họp diễn ra cùng một thời điểm tại cùng một địa điểm chính là một phần quan trọng trong cấu trúc mà các cuộc họp một-một này cung cấp.

Khi nhân viên cần hướng dẫn giao tiếp trực tuyến

Thường thì mọi người hay ngại các cuộc gặp một-một mà thay vào đó, thích cách trao đổi qua các phương tiện trực tuyến. Trao đổi trực tuyến có thể là một công cụ rất hữu ích giúp giao tiếp hiệu quả – đặc biệt là những cuộc trao đổi lệch tuyến – nhưng sự vụng về khi giao tiếp trực tuyến cũng tệ hại không khác gì vụng về khi giao tiếp trực tiếp. Hãy chắc chắn nhân viên của bạn học và làm theo những thói quen tốt trong thực hành giao tiếp e-mail như sau:

- Gửi e-mail ít nhưng hiệu quả hơn.
- Trước khi gửi e-mail, luôn tự hỏi bản thân xem đây có phải là vấn đề thực sự cần trao đổi trực tiếp trong một cuộc gặp một-một hoặc một cuộc họp trên lịch làm việc không.
- Tự gửi bản nháp đến cho mình trước.
- Nếu bạn phải "gửi tin nhắn" để bạn không quên việc, thì hãy gửi cho bản thân một "nhắc nhở" nữa!
- Chỉ cc cho những người thật sự cần được cc[1].
- Hạn chế sử dụng các loại cờ đỏ hoặc các chỉ báo nổi bật khác và chỉ dùng khi thật sự cần thiết.
- Đảm bảo điền dòng chủ đề thông minh và nếu chủ đề trao đổi thay đổi thì cập nhật dòng chủ đề để nội dung hợp lý; bối cảnh là rất quan trọng.
- Viết thư ngắn gọn, đơn giản và theo trình tự.
- Thiết lập một hệ thống thư mục đơn giản để lọc các thư đến và đi dựa trên cách mà bạn sẽ sử dụng chúng về sau.
- Thiết lập những khoảng thời gian cụ thể trong ngày để xem lại và trả lời e-mail, đồng thời cho mọi người biết khi nào có thể chờ thư của bạn.

[1]. *Cc: được viết tắt từ carbon copy có nghĩa là các bản sao. Cc được*

dùng nhiều trong việc gửi e-mail, với mục đích gửi thêm một bản sao ở e-mail của mình cho nhiều người. (BTV)

Khi nhân viên cần được dạy cách trình bày trong các cuộc họp

Có lẽ thời điểm mà thời gian bị phí phạm nhất chính là tại các cuộc họp nhóm, bởi khi thời gian bị lãng phí trong cuộc họp nhóm, sự lãng phí bị nhân lên với số người tham dự cuộc họp. Nếu một nhân viên làm lãng phí 10 phút trong một cuộc họp 10 người thì tức là công ty đã phí phạm 100 phút làm việc hiệu quả. Ném thẳng ra ngoài cửa sổ. Oạch! Hãy dạy cho tất cả nhân viên trực tiếp của bạn những gạch đầu dòng sau:

- Trước khi tham gia bất cứ một cuộc họp hay trình bày nào, cần chắc chắn là bạn biết cuộc họp đó có nội dung gì và sự có mặt của bạn là cần thiết hay bắt buộc.
- Xác định vai trò của bạn trong cuộc họp. Bạn có trách nhiệm trao đổi hoặc thu thập những thông tin nào? Chuẩn bị trước: có tài liệu nào cần xem lại hoặc cần đọc gì trước cuộc họp? Có cần tham gia cuộc trao đổi nào trước khi vào họp không?
- Nếu bạn là người trình bày thì bạn cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng hơn. Hãy tự hỏi xem chính xác giá trị mà bạn sẽ mang lại cho nhóm họp là gì.
- Nếu bạn không phải là nhân vật chính trong cuộc họp, thì thông thường điều tốt nhất mà bạn có thể làm đó là nói càng ít càng tốt và đảm bảo thái độ họp hành tử tế: không tranh thủ làm việc khác hoặc làm phiền người khác bằng những tiếng ồn không cần thiết; tập trung vào nội dung cuộc họp đang diễn ra.
- Nếu bạn có nhu cầu phát biểu điều gì, hãy tự hỏi bản thân: đó có phải là luận điểm mà tất cả mọi người đều muốn nghe, ngay ở đây và ngay lúc này? Nếu bạn có câu hỏi, liệu có thể để hỏi vào lúc khác, khi cuộc họp kết thúc?
- Nếu bạn không có vai trò nào cụ thể trong cuộc họp nhưng được yêu cầu có mặt, thì cố gắng đừng nói một lời nào khiến cho cuộc họp kéo dài ra một cách không cần thiết.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 7

KHI NHÂN VIÊN CẦN HỌC CÁCH SẮP XẾP CÔNG VIỆC

Với tất cả các loại thiết bị điện tử và máy móc hiện nay, làm sao một người có thể trở nên "thiếu trật tự" được nữa? Câu trả lời rất

đơn giản, đương nhiên là: tất cả những thiết bị và hệ thống tối tân nhất trên thế giới này cũng chẳng có nghĩa lý gì đối với một người không sử dụng chúng. Thường thì sẽ có sự mất kết nối ngay từ đầu giữa những công cụ sắp xếp có sẵn dành cho các nhân viên và những gì mà họ đang thực sự tiến hành.

Khi các nhà quản lý hỏi tôi cách xử trí với những nhân viên "thiếu trật tự" nơi công sở, thì họ thường muốn nói đến những nhân viên không nắm bắt được thông tin. Đó có thể là thông tin cần sử dụng thường xuyên, hoặc sẽ cần dùng đến trong tương lai, hoặc cần phải chuyển giao cho một người khác.

Câu hỏi đầu tiên của tôi luôn là: "Người đó cần sử dụng hệ thống nào?"

Trong một nửa số trường hợp mà tôi biết, ở các công ty dù là công nghệ thấp hay công nghệ cao, luôn có một hệ thống nắm bắt thông tin hoàn hảo. Vấn đề chỉ là cá nhân đó không sử dụng hệ thống ấy. Anh ta có thể không thích nó, anh ta không hiểu nó, hoặc anh ta chưa bao giờ học cách sử dụng nó. Thường là anh ta bị bỏ lỡ khóa đào tạo cơ bản cách sử dụng hệ thống này, hoặc là chương trình đào tạo không được tốt. Hoặc có thể người này thiếu một kỹ năng cụ thể nào đó ngăn anh ta lĩnh hội loại hệ thống này. Hoặc có thể người này đơn giản là chưa bao giờ học cho đến nơi đến chốn về hệ thống và cách sử dụng hệ thống này.

Bắt đầu từ đây, bạn đã giải được một nửa bài toán ngay sau khi đọc đề bài: cương quyết bắt người đó phải tham gia khóa đào tạo lại về hệ thống, sau đó tiếp tục theo dõi qua các cuộc trao đổi một-một với người đó để đảm bảo là anh ta đã thực hành sau khi đào tạo lại và tiếp theo là đầu tư thời gian chuyển đổi sang sử dụng hệ thống mới. Anh ta có thể kêu ca phàn nàn lúc này lúc kia, nhưng một khi đã nắm được cách vận hành của hệ thống, anh ta sẽ tiếp thụ được những lợi ích từ việc gia tăng tổ chức, sắp xếp. Khi ấy cả bạn và bất cứ ai làm việc chung với anh ta cũng đều sẽ được hưởng lợi.

Có một thử thách hóc búa hơn một chút, đó là khi các nhân viên đang loay hoay học cách sử dụng một hệ thống quản lý thông tin, thì điều trớ trêu là hệ thống ấy quả thực rất tệ hại. Tôi đã chứng kiến chuyện này quá thường xuyên: một tổ chức mà các công việc hằng ngày bị trói chặt vào một hệ thống lỗi thời, quá tải, ậm ạch và không đáp ứng nổi những yêu cầu cơ bản của người dùng. Thế nên mọi người cứ loay hoay với nó, phàn nàn về nó và đổ lỗi cho hệ thống khi xảy ra những lỗi nhỏ. Bạn phải làm gì? Bạn sẽ tham gia đội đồng ca đòi đổi hệ thống mới. Nhưng bạn cũng cần phải tự

hỏi bản thân: Tại sao có một số nhân viên khá hơn những người khác khi họ cũng sử dụng hệ thống kinh khủng này? Bởi vì cho dù hệ thống có tồi tệ đến đâu, vẫn có những người làm chủ được hệ thống ở mức tốt nhất có thể, vì thế họ vẫn đạt được những kết quả tốt hơn những người khác.

Hãy đảm bảo chắc chắn là những cách sử dụng tốt nhất hệ thống được văn bản hóa bởi những người dùng giỏi nhất, như thế mới có thể mang tài liệu đi dạy cho những người còn lại. Bạn cần chắc chắn tất cả mọi người đều bắt kịp được tốc độ sử dụng hệ thống để đảm bảo thu được kết quả tốt nhất từ một hệ thống dù yếu kém tới mức nào. Trong các cuộc gặp một-một với những người dùng kém nhất của hệ thống, hãy kiên quyết yêu cầu họ học cách sử dụng và thực hành hệ thống một cách tốt nhất. Có thể bạn sẽ cần nhờ đến một vài người dùng giỏi nhất để đào tạo những người dùng kém hơn này. Bạn có thể sẽ phải hô hào, động viên nhóm này để họ có thêm tinh thần hứng khởi mà học cách sử dụng một hệ thống tồi, với mong muốn có được kết quả tốt hơn.

Tin vui đó là dù hệ thống có tồi tệ đến đâu thì cũng vẫn còn hơn là không có một hệ thống quản lý thông tin nào. Bạn có thể chắc chắn về điều này: một nhân viên "thiếu trật tự" cần phải học cách sử dụng hệ thống tốt hơn. Nếu như không có bất cứ hệ thống nào cho nhân viên này theo dõi, quản lý thông tin thì đừng thắc mắc vì sao anh ta lại "thiếu trật tự". Vậy làm sao một số nhân viên vẫn tìm ra cách để giữ trật tự mọi thứ theo cách của riêng họ? Chắc chắn là họ phải xây dựng một hệ thống riêng để nắm bắt và quản lý thông tin, tôi dám chắc với bạn là như vậy.

Nếu bạn muốn phát triển một hệ thống mới, có thể nơi đầu tiên bạn cần tìm đến chính là nhìn vào cách quản lý thông tin tốt nhất từ những nhân viên "gọn gàng, chỉn chu" nhất. Họ đã phát triển những hệ thống nào giúp họ quản lý thông tin ngăn nắp gọn gàng hơn? Có thể sẽ có cách nào đó để sao chép lại những hệ thống này và nhân rộng nó ra cho mọi người cùng sử dụng.

Nói cách khác, bạn có thể sẽ thấy mình đang làm việc một-một với một nhân viên này, cố gắng nghĩ ra một hệ thống nào đó để giúp anh ta quản lý công việc ngăn nắp. Nếu bạn thấy mình đang ở vào đúng tình huống này, thì đừng cố gắng đảo chiều bánh xe. Và đừng cố gắng nhảy vọt từ 0 lên tận 60. Hãy tập trung vào những kỹ năng căn bản.

Quản lý thông tin chỉ nhằm mục đích lưu trữ để sau này dùng khi cần. Về cơ bản, nó đơn giản là theo dõi:

- Thông tin mà bạn cần dùng đến thường xuyên (nguồn lực).
- Thông tin mà bạn cần chuyển giao cho người khác.
- Thông tin mà bạn sẽ cần đến vào một thời điểm nhất định.

Phần rắc rối trong bài toán này là hướng dẫn cho nhân viên biết những thông tin nào cần lưu giữ và lưu giữ nó bằng cách nào để dễ dàng quản lý về sau. Điều này cần thực hành – lý tưởng nhất, là thực hành thường xuyên với sự hướng dẫn và chỉ bảo của một thầy huấn luyện giỏi. Câu trả lời có thể sẽ khác trong các tình huống khác nhau. Bạn phải tự tìm ra đáp án cùng với nhân viên của mình.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy khi các nhà quản lý cương quyết yêu cầu nhân viên thực hiện một thói quen cụ thể – ghi chép – thì kỹ năng tổ chức của họ đã tiến bộ rõ rệt, có thể định lượng bằng cách kiểm tra tỷ lệ mắc lỗi. Thường xuyên ghi chép; bất kể là ghi chép lên giấy hay ghi vào thiết bị điện tử. Với bất cứ hệ thống nào, khi các nhân viên có thói quen ghi chép theo một trình tự có tổ chức, họ sẽ ngày càng khá hơn trong việc xác định xem thông tin nào cần lưu lại và bằng cách nào: Hãy ghi chép trước, trong và sau các cuộc trao đổi một-một và các cuộc họp nhóm.

Qua thời gian, thói quen ghi chép tốt sẽ tự nhiên hoà quyện với các kế hoạch và lịch trình, bảng danh sách những việc cần làm và bảng theo dõi hiệu quả. Ghi chép trở thành một phần của hoạt động kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch làm việc và bảng kê đầu việc. Tôi thường chỉ ra rằng các bảng kê đầu việc khá phổ biến ở những môi trường làm việc đòi hỏi sự nghiêm ngặt, nơi cho phép rất ít khả năng mắc lỗi sai như trong phòng điều hành, khoang lái máy bay, bãi thử vũ khí hạt nhân, phòng kế toán, v.v… Có một lý do ở đây: bảng kê đầu việc là công cụ quyền lực để giúp con người duy trì sự tổ chức và tập trung.

Một trong những điều tốt đẹp khi làm việc trực tiếp với những nhân viên ghi chép và sử dụng bảng kê đầu việc là: bạn cũng có thể sử dụng các ghi chép và bảng kê như một công cụ đắc lực trong các cuộc gặp một-một với người đó. Khi bạn đảm bảo được các nhân viên đã hoàn toàn thoải mái với việc này, thì trên thực tế, bạn cũng đang khiến họ tham gia vào quá trình văn bản hóa hiệu quả lao động của mình bằng cách sử dụng những công cụ theo dõi do chính họ tạo ra. Trong các cuộc gặp một-một, hãy xem xét thận trọng những ghi chú và bảng kê này, bạn sẽ nhận ra rất nhiều thông tin về người nhân viên này, xem anh ta đến từ đâu và

sẽ đi về đâu. Bạn có thể sử dụng những gì bạn học được trên từng chặng đường để điều chỉnh kỹ năng đào tạo của chính mình.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 8

KHI NHÂN VIÊN CẦN HỌC CÁCH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ TỐT HƠN

Các quản lý thường hỏi tôi làm cách nào để ứng phó với những nhân viên "không giỏi xử lý tình huống". Câu hỏi đó luôn khiến tôi băn khoăn một điều: "Thực sự có bao nhiêu vấn đề mà từ trước đến nay chưa từng được xử lý? Tại sao các nhân viên của ông không được cung cấp những giải pháp có sẵn để sử dụng – ít nhất là đối với những vấn đề thường xuyên xảy ra – để họ không phải cần phải 'xử lý vấn đề'?"

Tại sao bạn lại muốn nhân viên của mình phải đưa ra những quyết định quan trọng cơ bản dựa trên nhận định của riêng họ, trong khi họ hoàn toàn có thể dựa vào các kinh nghiệm đã được tích lũy từ trước của tổ chức?

Hãy chỉ cho tôi bất cứ nhân viên nào thường xuyên quyết định sai, tôi sẽ chứng minh cho bạn thấy người đó đáng lẽ không phải đưa ra quá nhiều quyết định đến vậy, ít nhất là trong thời gian trước mắt. Và hầu hết những quyết định mà họ phải đưa ra đều đã có từ trước rồi. Phần lớn "lỗi lầm" trong các phương án giải quyết của họ đều là những quyết định mà đáng lẽ ngay từ đầu không nên phụ thuộc vào họ. Thay vì cố gắng "ra quyết định", nhân viên đó đang lẽ chỉ việc áp dụng những giải pháp có sẵn – một giải pháp đã được đưa ra từ trước đó rất lâu.

Đưa ra các giải pháp "có sẵn" là bài thực hành tốt nhất mà các công ty có thể thực hiện, biến nó thành một quy trình hoạt động chuẩn mực và áp dụng xuyên suốt tổ chức mà nhân viên có thể sử dụng như một công cụ hỗ trợ công việc. Công cụ hỗ trợ phổ biến nhất là một bảng liệt kê công việc đơn giản. Tưởng tượng xem sẽ dễ dàng hơn cho nhân viên của bạn bao nhiêu khi họ có thể xử lý các vấn đề thường xuyên xảy ra nếu bạn chuẩn bị sẵn cho họ từ trước:

Nếu A xảy ra, thì làm B

Nếu C xảy ra, thì làm D

Nếu E xảy ra, thì làm F

Rất nhiều tổ chức có khả năng cung cấp không chỉ các bảng liệt kê từng bước cần làm, mà còn tích hợp tự động các giải pháp vào các hệ thống. Những hệ thống này, cũng giống như các bảng kê đầu việc, thường xuyên được sử dụng trong những tình huống mà các lỗi sai có thể bùng nổ thành thảm họa. Nếu bạn đã từng ở trong bệnh viện, bạn sẽ thấy những công cụ này được sử dụng tại chỗ như thế nào. Bác sĩ, y tá trong hệ thống chăm sóc sức khỏe là những người được học hành và đào tạo bài bản nhất so với toàn lực lượng lao động. Nhưng thay vì dựa trên kiến thức và kinh nghiệm của mình, họ thường xuyên sử dụng các bảng kê đầu việc và bảng chọn tự động như một công cụ hỗ trợ để đảm bảo họ luôn tuân thủ các quy trình chuẩn mực một cách chính xác nhất.

Là một nhà quản lý, câu hỏi bạn cần phải hỏi bản thân là: Bạn có trong tay loại công cụ hỗ trợ nghề nghiệp nào để có thể giúp đỡ nhân viên của mình làm chủ những quy trình tốt nhất khi xử lý những vấn đề trong công việc, để họ không phải "giải quyết vấn đề" như mới mỗi khi có một sự cố nảy sinh?

Nếu bạn đã có sẵn những công cụ hỗ trợ nghề nghiệp trong tay, hãy đảm bảo chắc chắn là tất cả mọi người trong nhóm của bạn đều sử dụng chúng. Hãy phát động một chiến dịch tuyên truyền cho các bộ công cụ. Phân phát và tuyên truyền thông tin về chúng. Sử dụng chúng như một điểm trọng tâm trong các cuộc đối thoại một-một với mỗi nhân viên cho đến khi họ thuộc làu làu bảng kê đầu việc và sử dụng thành thạo các bộ công cụ, 10 lần như một.

Nếu bạn vẫn chưa chuẩn bị được một bộ công cụ hỗ trợ nghề nghiệp như thế, thì việc bạn cần bắt tay cùng với các nhân viên trực tiếp của mình để soạn ra một bộ công cụ như thế!

Nếu vài người trong nhóm của bạn đang làm cùng một việc và xử lý cùng một số vấn đề thì hãy họp họ lại thành một nhóm. Nếu không, hãy làm việc tay đôi với từng người và cùng nhau động não:

- Tạo ra một danh sách tất cả những vấn đề mà các bạn có thể đối mặt.
- Đối với từng vấn đề một, hãy hỏi:
    - Liệu có thể tạo ra một chính sách hoặc quy trình cho vấn đề này?
    - Những nguồn lực nào sẵn có?
    - Mỗi cá nhân được phép ứng biến tùy ý ở mức độ nào

khi gặp vấn đề này? Giải pháp tốt nhất ở đây là gì?

- Giải thích rõ ràng phương án hành động tốt nhất đối với từng vấn đề, từng bước một.
- Biến phương án hành động tốt nhất đối với vấn đề ấy trở thành quy trình hoạt động chuẩn mực.
- Biến những quy trình hoạt động chuẩn mực thành bộ công cụ hỗ trợ nghề nghiệp đơn giản, như là các bảng kê đầu việc hoặc hệ thống bảng chọn tự động.
- Đảm bảo tất cả mọi người đều bắt đầu sử dụng chúng.

Sau khi tạo ra được những công cụ hỗ trợ nghề nghiệp này, bạn sẽ nhận về đủ cả "vốn lẫn lãi" lâu dài xứng đáng với thời gian và công sức đã đầu tư. Bạn có thể sử dụng chúng trong hoạt động đào tạo và đào tạo lại, và tất nhiên, trong các cuộc trao đổi một-một với nhân viên. "Hãy nhớ, nếu A xảy ra thì làm B. Lần cuối chuyện A xảy ra là khi nào? Anh có làm B không? Thế anh đã làm gì? Nếu hôm nay vấn đề A xảy ra thì anh sẽ làm gì? Đúng, B! Chính xác. OK. Nào, giờ hãy nói về C."

Từng bước từng bước một, khi bạn sử dụng các công cụ hỗ trợ nghề nghiệp để đào tạo nhân viên của mình, hãy chú ý thật kỹ lưỡng. Có đúng là các giải pháp làm sẵn này hiệu quả không? Có thể cải tiến chúng thêm nữa không? Có những thay đổi và biến thể nào của vấn đề nảy sinh mà bảng kê đầu việc không lường trước được? Bộ công cụ hỗ trợ nghề nghiệp cần phải là một công cụ "sống" linh hoạt mà bạn có thể liên tục xem xét và cải thiện qua thời gian.

Đôi khi các nhà quản lý hỏi tôi: "Vâng, nhưng chẳng phải cách tiếp cận này thực ra là chỉ là phần 'ngọn' của việc đào tạo giải quyết vấn đề ư? Nếu họ không bao giờ thực sự suy nghĩ giải quyết vấn đề thì làm sao họ có thể học cách tự mình giải quyết vấn đề khi nó xuất hiện?"

Đối với "lính mới tò te", họ sẽ học và thực hành những giải pháp tốt nhất bao gồm các chỉ dẫn cụ thể cho tất cả những vấn đề có khả năng xảy ra trên thực tế mà bạn có thể nghĩ đến và lường trước. Qua thời gian, bạn và họ sẽ cùng nhau bổ sung thêm các vấn đề mới và cả các giải pháp vào danh sách đó. Chính những nhân viên nghiên cứu kỹ càng các phương án hành động có sẵn và sử dụng các công cụ hỗ trợ nghề nghiệp nhuần nhuyễn sẽ tiếp tục phát triển các giải pháp có sẵn cho các vấn đề mới nảy sinh đó. Chỉ thế thôi thì họ cũng đã giải quyết tốt rất nhiều vấn đề rồi.

“Nhưng khoan đã,” một vị quản lý có thể lên tiếng phản đối. “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu một nhân viên gặp phải một tình huống cụ thể mà chưa hề được dự báo trước? Nếu họ chỉ được dạy cách áp dụng các giải pháp ‘mỳ ăn liền’ với các bước cụ thể, như là rô-bốt, thì họ sẽ không biết cách động não. Liệu họ có chết cứng khi phải đối mặt với một vấn đề chưa từng có tiền lệ không?”

Câu trả lời là không. Sự thật là trong quá trình học và thực hành các giải pháp có sẵn từng bước một, nhân viên không chỉ giỏi xử lý các tình huống đã được lường trước mà còn cả với những tình huống chưa từng xảy ra. Bằng cách dạy cho nhân viên cách áp dụng các giải pháp cụ thể từng bước một đối với một vấn đề trước mắt, bạn cũng đang dạy họ cách giải quyết tốt một vấn đề là như thế nào – giống như họ đã được học qua rất nhiều tình huống điển hình.

Đây chính là lúc mà một vài quản lý sẽ nói: “Tôi xin lỗi, nhưng ông sẽ không bao giờ thực sự học được điều gì trừ khi đối mặt với những vấn đề lớn và tự mình mắc lỗi. Tôi thích để cho người của mình học hỏi từ chính lỗi lầm của họ.” Tại sao lại không giúp họ tránh mắc những lỗi sai không cần thiết? Tôi cho rằng thật nhảm nhí khi nghĩ rằng một cách tốt để học giải quyết vấn đề là phải ném mình vào những vấn đề hóc búa đơn độc, không được hướng dẫn và phải tự mình tìm ra các giải pháp dựa trên những phỏng đoán tương đối thiếu kinh nghiệm của bản thân. Tại sao những thất bại khi đối mặt với các vấn đề lại có thể trở thành cách tốt để học giải quyết vấn đề được? Kinh nghiệm giải quyết vấn đề thành công bắt nguồn từ việc học hỏi và thực hành các giải pháp có sẵn. Nhân viên sẽ dần học thói quen giải quyết vấn đề tốt là nhờ đó.

Trong các cuộc trao đổi một-một, khi bạn nói chuyện về những giải pháp có sẵn, bạn sẽ có cơ hội giúp nhân viên trực tiếp của mình hiểu và trân trọng những tình huống mẫu cũng như tầm quan trọng của các nguyên tắc. Hãy nói chuyện thấu đáo với họ để xem họ rút kinh nghiệm từ những tình huống mẫu và việc tuân thủ các nguyên tắc khi họ phải đối mặt với những vấn đề chưa được lường trước. Nói chuyện thấu đáo với họ xem cách họ rút ra được gì từ những giải pháp có sẵn, để khi có những xáo trộn và bất ổn, họ sẽ nghĩ ra những giải pháp như thế nào để xử lý tình huống chưa được lường trước. Trao đổi để xem họ sẽ suy luận được thêm những gì từ các giải pháp có sẵn, liệu có cần phải xem xét bổ sung và hoàn thiện giải pháp đó không.

Với cách tiếp cận này, bạn sẽ cải thiện đến mức chóng mặt khả năng giải quyết vấn đề cơ bản của nhóm bạn – hoặc bất cứ cá nhân

nào. Bạn sẽ có ít vấn đề phải xử lý hơn bởi vì chúng đã được lường trước cùng các giải pháp có sẵn và không còn là các vấn đề thực sự nữa. Sẽ có nhiều vấn đề được giải quyết nhanh chóng và dễ dàng hơn. Sẽ có ít vấn đề không được xử lý tới nơi tới chốn hơn và càng ít vấn đề ẩn náu bên dưới bề mặt có cơ hội mưng mủ và phát triển thành căn bệnh lạ bất ngờ với mọi người.

Và trên hết, bạn sẽ trao cho cấp dưới của mình một nền tảng vững vàng thuộc về kỹ năng giải quyết vấn đề căn bản. Trên nền tảng đó, họ có thể xây dựng thêm nhiều kỹ năng giải quyết vấn đề cao cấp hơn nữa.

Còn với kỹ năng giải quyết vấn đề cấp cao hơn thì sao?

"Tốt," lãnh đạo của một công ty kỹ thuật lớn lên tiếng. "Nhưng cách tiếp cận này thực sự có giúp nhân viên sáng trí hơn không?"

Tôi không biết liệu bạn có thể khiến người khác thông minh hơn chút nào không. Nhưng tôi khá chắc chắn là bạn có thể dạy nhân viên cải thiện một cách vững vàng khả năng phán đoán của mình.

Bạn không muốn nhân viên của mình lúc nào cũng biến tấu công việc theo cách của họ. Bạn muốn họ tuân thủ một số quy trình ổn định. Hãy áp dụng những quy trình chuẩn mực nhất bất cứ khi nào có thể. Nhưng việc quy trình hóa tất cả mọi thứ là không thể. Bạn có thể rất cố gắng để tiên liệu trước mọi tình huống và giúp đỡ nhân viên chuẩn bị. Nhưng bạn đơn giản là không thể lường trước tất cả mọi tình huống có thể xảy ra. Có những thời điểm mà ta chỉ có một cách duy nhất là dựa vào nhận định tốt của bản thân.

Làm thế nào để giúp nhân viên phát triển "nhận định tốt"?

Nhận định tốt là khả năng nhìn ra những liên kết giữa nguyên nhân và hệ quả. Nhận định tốt cho phép một người phán đoán kết quả – bằng cách đoán chuẩn xác các hậu quả của những quyết định và hành động cụ thể. Và nhận định tốt cho phép một người học hỏi từ quá khứ; xem xét lại các ảnh hưởng để tìm ra nguyên nhân, hình dung ra được những quyết định và hành động nào dẫn đến tình huống hiện tại.

Nếu bạn đang cố gắng giúp đỡ một nhân viên cải thiện khả năng nhận định của cô ấy, vậy thì hãy bắt đầu dành thời gian trong các cuộc trao đổi một-một để nắm bắt xem cô ấy rút ra được các bài học gì một cách chủ định và hệ thống từ kinh nghiệm làm việc ở công sở. Mỗi ngày một lần, trong các cuộc trao đổi một-một, hãy

dành thời gian hỏi về các hoạt động hằng ngày của cô ấy:

Cô ấy có nghĩ đến nguyên nhân và hệ quả không?

Cô ấy có ngừng lại và đối chiếu trước khi ra quyết định và tiến hành hành động không?

Cô ấy có dự đoán trước kết quả không?

Cô ấy có nhìn lại từng quyết định và hành động như một cặp lựa chọn mà mỗi quyết định hay hành động đều có thể xác định được hậu quả không?

Bạn đã bao giờ chơi cờ chưa? Chìa khóa thành công của bất cứ trò chơi chiến thuật nào là phải suy nghĩ trước đối phương. Trước khi di chuyển, bạn phải hình dung trong đầu các kết quả có thể sau một chuỗi dài các nước cờ tiến và lùi giữa hai bên. Nếu tôi đi nước A, đối thủ có thể sẽ đáp trả bằng B. Vậy tôi sẽ đi C và anh ta có thể sẽ tiến đến D. Thế thì tôi sẽ đi E và anh ta có thể sẽ phản lại bằng F. Đây là thứ mà các nhà hoạch định chiến lược gọi là một quyết định hoặc một cây hành động, bởi vì mỗi quyết định hoặc hành động đều là khởi nguồn của một chuỗi những phản ứng và phản ứng lại.

Trên thực tế, mỗi quyết định hoặc hành động đều tạo ra những phản ứng có thể xảy ra, mỗi một khả năng xảy ra một phản ứng lại dẫn đến những cách đối phó tương ứng có thể.

Khi bạn đang cố gắng giúp một nhân viên nâng cao khả năng nhận định của cô ấy, trong các cuộc trao đổi một-một, hãy bắt đầu nói chuyện về quyết định và cây hành động. Dạy cô ấy cách tưởng tượng các kịch bản có thể diễn ra và chạy thử trong đầu các chuỗi phản ứng và phản ứng lại trước khi quyết định một bước đi. Hãy nói chuyện về nó, diễn tập cùng nhau: "Nếu cô quyết định hoặc hành động thế này thì ai sẽ có khả năng phản ứng, như thế nào, khi nào, ở đâu và tại sao? Nó sẽ tạo ra một bộ các phản ứng nào? Các phương án nào sẽ không xảy ra? Tiếp theo phản ứng sẽ là gì nếu cô tiếp tục ra quyết định hoặc một hành động khác?"

Một cách kích hoạt sự trưởng thành của nhân viên trong giải quyết vấn đề là: dạy cho anh ta cách biến chính kinh nghiệm của mình nơi công sở thành các ví dụ thực tiễn để học hỏi mỗi ngày. Đây chính là phương pháp đào tạo qua ví dụ thực tiễn, được sử dụng trong hầu hết các trường dạy kinh doanh. Các tình huống thật của các công ty được trình bày chi tiết cho sinh viên. Ai là thành phần chính? Mối quan tâm và mục tiêu của họ là gì?

Chuyện gì đã xảy ra? Xảy ra như thế nào? Ở đâu? Khi nào? Kết quả là gì? Sinh viên được dạy cách áp dụng phương pháp tư duy phản biện vào các tình huống thực. Họ được dạy cách đưa ra nhận định, nghi ngờ các giả định, xem xét thực tế, sau đó phân tích mổ xẻ các quyết định và hành động mà các thành phần chính đã thực hiện trong trường hợp nghiên cứu. Phương pháp sư phạm ở đây rất đơn giản: nhìn vào kết quả và lần tìm trở lại tìm chuỗi nguyên nhân – kết quả. Bạn có thể dạy nhân viên cách áp dụng phương pháp ví dụ thực tiễn này vào kinh nghiệm của bản thân:

Chuyện gì thực sự đã xảy ra, từng bước một?

KHI NÀO – AI – ĐIỀU GÌ – Ở ĐÂU – NHƯ THẾ NÀO – TẠI SAO

Những quyết định nào đã được đưa ra? Ai là người đưa ra? Kết quả là gì?

QUYẾT ĐỊNH – AI – TẠI SAO – KẾT QUẢ

Những hành động nào đã được thực hiện? Ai thực hiện? Tại sao? Kết quả là gì?

HÀNH ĐỘNG – AI – TẠI SAO – KẾT QUẢ

Điều gì đã dẫn dắt đến những quyết định thay thế không được thực hiện? Kết quả sẽ khác ra sao nếu sử dụng những quyết định thay thế ấy?

QUYẾT ĐỊNH THAY THẾ – KẾT QUẢ KHÁC CÓ THỂ

Điều gì đã dẫn dắt đến những hành động thay thế không được thực hiện? Kết quả sẽ khác thế nào nếu sử dụng những hành động thay thế ấy?

HÀNH ĐỘNG THAY THẾ – KẾT QUẢ KHÁC CÓ THỂ

Có lẽ điều quan trọng nhất mà bạn có thể kích hoạt sự phát triển kỹ năng xử lý các vấn đề cao cấp của nhân viên đó là dạy cho họ nghiên cứu kỹ chính kinh nghiệm của mình, cả khi chúng đang diễn ra lẫn sau đó. Hãy dạy họ cách dừng lại và đối chiếu, sau khi đưa ra quyết định và hành động, cũng như tính toán các kết quả và hệ quả.

Sử dụng các cuộc trao đổi một-một để dạy cho nhân viên khách quan với chính quyết định và hành động của mình, đồng thời "cày xới" kỹ càng hơn từng bước trên cả quá trình. Những nguyên

nhân cụ thể của từng kết quả và hệ quả là gì? Hãy giúp họ phân tích quyết định và hành động của chính mình theo một lịch trình thường xuyên, định kỳ.

Chương 4

Những thách thức quản lý hiệu quả công việc

Ngay cả với những nhân viên hầu như luôn đúng giờ, có tổ chức kỷ luật và thường xuyên tuân thủ quy trình hoạt động chuẩn mực, thì mục tiêu đối với tất cả vẫn luôn là "nhiều hơn, nhanh hơn, tốt hơn". Đó chỉ là một cách nói đơn giản của khẩu hiệu "liên tục tăng hiệu quả và chất lượng". Đó là những câu thần chú để không ngừng phát triển. Đó là mệnh lệnh của cuộc sống hôm nay cũng như tương lai trước mắt.

Áp lực ở đây là rất lớn. Và đôi khi các nhà quản lý "bật" lại rằng: "Có thật là tôi phải liên tục ép mọi người như vậy không? Lúc nào cũng phải 'bới lông tìm vết' ư? Khi nào thì tốt mới được coi là đủ tốt?"

Đừng bao giờ để bị lún sâu vào vòng suy nghĩ cho rằng liên tục tiến bộ đồng nghĩa với việc chăm chăm tìm cách gia tăng lợi nhuận và đi trước (hoặc nổi trội hơn) các đối thủ trên thị trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay. Đúng, bạn cần liên tục nâng cao hiệu quả và chất lượng để tồn tại và thắng lợi. Nhưng còn nhiều lý do thậm chí còn hấp dẫn hơn khiến bạn tập trung vào việc liên tục phát triển cùng tất cả mọi người.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng tập luyện hằng ngày để càng lúc càng giỏi hơn trong một việc gì đó (dù là bất cứ việc gì) thực tế chính là chìa khóa để không bị tụt lại phía sau. Điều đó đúng bởi một lý do, đó là con người không phải là những sinh vật tĩnh. Nếu một kỹ năng hoặc một nhiệm vụ của bạn đang không tiến bộ lên thì bạn có thể gần như chắc chắn là nó đang kém đi về hiệu quả hoặc/và trong chất lượng, tuy rằng quá trình ấy có thể diễn ra chậm chạp và khó nhận biết đến đâu.

Không khó để thấu hiểu và đánh giá đúng về nhận định này khi nhìn vào các lĩnh vực cần người thực hiện ưu tú. Rõ ràng là có những người với chuyên môn đặc biệt hoặc làm các loại công việc phức tạp đặc thù phải là những người chuyên chú thực hành thường xuyên, thông minh và quả quyết. Không ai muốn được mổ bởi một bác sĩ phẫu thuật mà trong cả năm người đó không hề thực hiện một ca phẫu thuật nào, cho dù đó là bác sĩ phẫu thuật giỏi đến cỡ vào thời điểm trước đó. Đây chính là điều chúng tôi muốn nói khi nhắc đến một người không rèn luyện thường xuyên. Tại sao các vận động viên chuyên nghiệp vẫn tập luyện điên cuồng giữa các giải đấu? Tại sao các nhạc công chuyên nghiệp vẫn tiếp tục tập luyện giữa các buổi trình diễn? Chẳng phải họ vốn đã là những người giỏi nhất trong lĩnh vực của mình rồi đó sao.

Những người ưu tú là những người giỏi giang, chính xác là bởi vì họ luôn nỗ lực để ngày càng giỏi hơn một cách hệ thống và kiên định, hầu hết là họ làm việc với sự hướng dẫn và chỉ bảo thường xuyên của một vị huấn luyện, hoặc thầy giáo, hoặc cố vấn. Những người ưu tú tập luyện một cách đều đặn, thông minh, có chủ tâm và họ thường xuyên nhận được phản hồi chỉnh sửa liên tục, đều đặn từ những người mà họ tôn trọng, tin tưởng. Đó là lý do vì sao những người ưu tú thực sự thường tìm đến những lãnh đạo mạnh mẽ và tận tâm nhất: họ nhận ra mình cần một người thầy biết chính xác họ đang làm gì; một người ở vị trí có thể giúp đỡ họ trở nên giỏi hơn, nhanh hơn, tốt hơn; người có thể mang lại cho họ sự đánh giá và phần thưởng xứng đáng với khả năng của họ. Nếu bạn không phải là một người đặc biệt như thế, hầu hết những người ưu tú nhất sẽ đi tìm một vị huấn luyện viên khác. Nếu bạn đang quản lý những người ưu tú ở bất cứ cấp độ nào, hãy thuộc nằm lòng bài học này. (Tìm hiểu kỹ hơn về vấn đề này ở *Chương 6 – Những thách thức quản lý người tài*.)

Điều lạ lùng là, phần lớn các nhà quản lý lại thường đầu tư phần lớn thời gian quản lý hiệu quả của mình vào tốp dưới trong dải phổ quát và huấn luyện quá tích cực cho những người có năng suất làm việc thấp nhằm cải thiện hiệu quả lao động của họ. Một nhân viên với bảng thành tích ngược, thường xuyên làm hỏng việc thì khả năng cao là người đó lại nhận được sự huấn luyện chỉ bảo đậm đặc từ quản lý của mình. Tất nhiên, quản lý ráo riết những nhân viên hiệu suất kém để cải thiện nhanh chóng năng suất lao động của họ hoặc là cho họ sớm nghỉ việc một cách nhẹ nhàng nhất cũng là việc cần kíp. Nhưng hậu quả trực tiếp sẽ là có quá nhiều nhân viên hiệu suất trung bình – những người mà khả năng cao cũng cần rất nhiều sự phản hồi và mong đợi sự hướng

dẫn –sẽ bị xao lãng bởi vì bạn đã dành tất cả sự chú tâm cho những nhân viên có hiệu suất thấp.

Những nhân viên bình thường bị xao lãng lại chính là những người đóng góp phần lớn vào hiệu quả của hệ thống lao động. Họ làm việc vừa đủ tốt để không phải nhận sự quản lý ráo riết và liên tục, nhưng không quá tốt để trở thành những siêu sao mà bạn phải lo sẽ nhảy việc. Đó chính là khoảng giữa mênh mông – nơi phần lớn công việc được hoàn thành – chính xác là nơi thường ẩn giấu sự quản lý lỏng lẻo nhất. Tôi được chứng kiến điều này hằng ngày khi làm việc với các công ty thuộc mọi hình thức và kích cỡ.

Tình huống điển hình là các nhân viên trung bình sẽ làm những nhiệm vụ thường ngày. Dường như một nhân viên, một nhóm hoặc một phòng ban có thể hoạt động ổn thỏa mà không cần để mắt đến nhiều. Những nhân viên này có thể đã đảm nhiệm cùng một trách nhiệm từ rất lâu rồi. Công việc có thể không nổi trội với tầm ảnh hưởng khá là nhỏ nằm ở dưới đáy bảng xếp hạng. Thường thì sự xao lãng diễn ra vì chủ quan, rất giống quản lý lỏng lẻo. Nhưng đôi khi các nhà quản lý có thể cố ý xao lãng một cách "có chiến lược" một số nhân viên hoặc nhóm (hoặc cả một phòng ban). Có thể vị quản lý tự lập luận với bản thân: "Tôi đã quá tải và thiếu nguồn lực. Tại sao phải dành một phần thời gian rất hạn chế của mình để quản lý hiệu quả sát sao với họ nữa?"

Trong bộ phận xuất hóa đơn của một công ty tầm trung, có chính xác một quản lý như vậy. Tôi sẽ gọi anh ta là "Hóa Đơn". Khi tôi bắt đầu nhìn vào tổ chức hoạt động của phòng xuất hóa đơn, "Hóa Đơn" sẽ trấn an tôi: "Việc của chúng tôi rất đơn giản và chúng tôi làm rất tốt. Chúng tôi thực hiện hơn một ngàn giao dịch mỗi ngày – điền thông tin khách hàng mới, xuất hóa đơn điện tử và gửi hóa đơn đi. Không có chúng tôi, công ty sẽ không thu được tiền. Cho nên có thể nói bộ phận hóa đơn khá quan trọng." Mỗi lần tôi hỏi "Hóa Đơn" về hiệu quả làm việc của nhóm, anh ta chỉ có mỗi một câu để trả lời "hơn 1.000 giao dịch mỗi ngày." Đó là chỉ báo hiệu quả chủ yếu của nhóm làm việc. Câu trả lời đó hoàn toàn mù mịt với tôi. Thế là tôi phải "dí" tiếp.

Khi tôi hỏi "Hóa Đơn" về tỷ lệ chính xác khi nhập thông tin khách hàng mới hoặc cập nhật thông tin khách hàng cũ, anh ta bảo tôi: "Nhiều lúc nhân viên kinh doanh gửi thông tin khách hàng hoàn toàn sai, cho nên đó là vấn đề của bộ phận bán hàng." Thế còn với khách hàng mới mua trực tuyến thì sao? "Vâng, ở phần đấy cũng có nhiều lỗi sai lắm. Đội xây dựng trang web cần phải làm thế nào để đảm bảo khách hàng không thể hoàn thành giao dịch nếu

không điền đầy đủ thông tin." Thế những biện pháp theo dõi hóa đơn khác như mua hàng qua điện thoại bằng thẻ tín dụng? "Hóa Đơn" trả lời: "Chúng tôi không theo dõi loại thông tin ấy." Thời gian thanh toán trung bình của mỗi hóa đơn thì sao? "Hóa Đơn" trả lời: "Đấy là việc của phòng công nợ." Còn số lượng khách hàng trả tiền? "Hóa Đơn": "Đấy là việc của bộ phận kế toán thu." Đối với các thẻ tín dụng hết hạn hoặc bị hủy bỏ giao dịch thì cập nhật thế nào? "Hóa Đơn": "Đó là việc của bộ phận chăm sóc khách hàng." Và cuộc hội thoại cứ "cò cưa kéo xẻ" như vậy.

Và đúng như dự đoán, tôi đã biết trước là chỉ một thời gian sau phòng xuất hóa đơn đã gây ra bao nhiêu rắc rối cho các đồng nghiệp của họ ở bộ phận chăm sóc khách hàng, kế toán thu, phòng công nợ, đó là chưa kể đến vài người trong nhóm làm web và không chừa một ai trong bộ phận kinh doanh. Chỉ cần hỏi bất cứ ai trong những nhóm ấy xem đâu là nguồn cơn những vấn đề ảnh hưởng xấu tới họ, tất cả bọn họ đều trả lời: "Phòng xuất hóa đơn!"

Bộ phận xuất hóa đơn kiểm soát an ninh, tài sản dữ liệu khách hàng. Vì thế bất cứ khi nào bộ phận này mắc lỗi chuyển giao thông tin, các rắc rối lập tức nổi lên. Khách hàng sẽ gọi điện thoại hỏi tại sao họ lại bị lạm thu, thu thiếu, không thu hoặc thu nhiều lần. Hoặc tại sao hàng hóa của họ lại bị giữ lại, hoặc họ phải trả tiền tại chỗ mới được nhận hàng. Phòng công nợ có thể phải dò lại toàn bộ thông tin của khách hàng và tìm cách chỉnh sửa lại các lỗi sai trong hệ thống dữ liệu. Trường hợp xấu nhất là rất nhiều hóa đơn được chuyển đến phòng kế toán thu, và tất nhiên, rất nhiều khách hàng sẽ nổi điên, vì họ chưa bao giờ nhận được hóa đơn, hoặc họ đã cố gắng trả rất nhiều lần mà không được. Hậu quả không thể tránh khỏi là họ sẽ quay trở lại nói chuyện lại với nhân viên kinh doanh, là những người đầu tiên thuyết phục họ mua hàng, hoặc quản lý của phòng kinh doanh, hoặc quản lý của quản lý của phòng kinh doanh.

Như bạn có thể hình dung, tất cả các quản lý của các đơn vị (công nợ, kế toán thu, chăm sóc khách hàng và kinh doanh) sẽ liên tục "túm gáy" anh "Hóa Đơn". Xin đừng hiểu sai ý tôi; anh "Hóa Đơn" không hề ngồi chơi không. Ngược lại, anh ta cũng chạy loạn lên để giải quyết các vấn đề trước mắt khi nó vừa xuất hiện. Trong khi đó, anh ta vẫn tuyệt bối bao bọc cho nhóm của mình, nói những câu như: "Họ là những chuyên gia trong việc này rồi. Việc của tôi là động viên tinh thần họ và cứ để yên cho họ làm việc của mình, trừ khi có vấn đề gì nổi lên. Khi họ có vấn đề, tôi sẽ ở đó để giúp họ xử lý. Nếu không, tôi cứ để họ tự giải quyết công việc của mình.

Họ là một nhóm rất vững với rất nhiều kinh nghiệm. Quả là vậy, tất cả bọn họ đều có bảng thành tích hiệu quả tuyệt vời – bởi vì "Hóa Đơn" vẫn đánh giá hiệu quả công việc hàng năm của họ.

"Hóa Đơn" tỏ ra thích thú với nhiệm vụ "động viên tinh thần nhân viên" và "xử lý tình huống" mà anh ta tự tạo cho bản thân. Điều đó có nghĩa là anh ta có thể là người rất gần gũi với nhân viên trong phần lớn thời gian và là một người hùng khi mọi việc thuận buồm xuôi gió. Thay vì làm đúng nhiệm vụ của một người quản lý, anh ta giống như một "gương mặt đại diện" của phòng hóa đơn hơn. Phải, điều đó có nghĩa là anh ta phải làm việc rất nhiều. Nhưng đó cũng chính là vùng an toàn của anh ta. Anh ta không có đủ dũng khí để trở thành một người quản lý của nhóm thực sự. Trong nhiều năm, anh ta cưỡng lại việc thực hiện các quy trình, xác định các phương thức đánh giá hiệu quả hữu hiệu và quản lý nhân viên dựa trên những yêu cầu đó.

Nếu chỉ nhìn bề ngoài, đầu ra của các bản báo cáo đều ổn và tỷ lệ sai sót vẫn khá thấp. Nhưng chỉ cần chúng ta nhìn sâu vào bản chất vấn đề, mọi chuyện hóa ra không phải chỉ đơn giản là nhìn vào con số hóa đơn xuất mỗi ngày, mà vấn đề là có bao nhiêu giao dịch được thực hiện thành công trọn vẹn. Việc theo dõi tỷ lệ sai sót chẳng có nghĩa lý gì, bởi vì hầu như tất cả các lỗi sai đều nằm ẩn phía sau quy trình. Hơn nữa, mỗi một vấn đề mà "Hóa Đơn" xử lý đều không được lưu lại bởi vì bản thân các vấn đề này đều đã được đánh dấu là hoàn thành ngay từ đầu. Cách duy nhất để theo dõi hiệu quả thực sự của mỗi cá nhân đó là xem mỗi ngày nhân viên đó xử lý bao nhiêu hóa đơn và đánh dấu là "hoàn thành", cũng như các dữ liệu cập nhật tự động như là "sẵn sàng trả lời", hoặc là "đang trò chuyện với khách hàng" qua điện thoại hoặc qua phần mềm "trò chuyện trực tuyến" của họ. Phương pháp đánh giá hiệu quả kiểu này rất dễ tạo cơ hội cho các cá nhân thao túng kỹ thuật. Họ có thể vẫn để màn hình ở chế độ "sẵn sàng" trong khi thực tế lại chạy đi làm việc riêng, hoặc vào cuối ca làm, họ có thể mở một loạt các giao dịch xếp hàng ra và sau đó đóng lại để ít nhất họ cũng đã "xử lý" một con số đáng kể các hóa đơn cần thực hiện. (Phải, chuyện đó gây ra rất nhiều rắc rối khó nhìn thấy cho đến khi chúng bị phát hiện và bùng nổ.) Đó là một trò bôi bác của "bệnh" quản lý lỏng lẻo: các rắc rối không cần thiết lại được phép nảy sinh và phát triển, nguồn lực bị lãng phí và tình trạng nhiều người làm sai các nhiệm vụ cơ bản tái phát trong nhiều năm mà không bị ai phát hiện.

Đó là chưa kể một số nhân viên cố tình làm việc vật vờ mà vẫn hưởng lương hàng tháng. Có một số nhân viên ưu tú thì bất mãn,

mong có ai đó nhìn ra thành tích của họ để công sức của họ được nhìn nhận, đánh giá cao và tưởng thưởng. Và hơn cả, sẽ có phần lớn rất nhiều nhân viên bình thường – những người thực sự muốn làm việc tốt hơn và thực sự cần sự hướng dẫn, chỉ bảo và hỗ trợ của bạn. Ngay cả khi họ vẫn đang thực hiện những phần việc mà họ vẫn làm mỗi ngày trong suốt nhiều năm, họ vẫn cần được giúp đỡ để tập trung tiếp tục bồi dưỡng, tiến bộ không ngừng, bởi vì:

1. Họ đã hình thành những thói quen xấu trong quá trình làm mãi một phần việc mà không có các thước đo rõ ràng và những phản hồi thường xuyên tại chỗ. Chỉ bởi vì họ vẫn đảm nhiệm một số nhiệm vụ và trách nhiệm ngày này qua ngày khác, không có nghĩa là họ đang làm việc ấy đúng đắn. Trong rất nhiều trường hợp, họ đang làm hơi sai (hoặc sai rất nhiều) một cách lặp đi lặp lại.
2. Khi nhắc đến những nhiệm vụ mà hầu như được làm theo quán tính, phần lớn nhân viên tỏ ra thoải mái đến độ tự mãn: "Tôi đã làm việc này cả triệu lần. Chả có gì phức tạp. Tôi có thể vừa nhắm mắt vừa làm cũng được." Công việc xem ra không phải là một thách thức, do đó họ chỉ phải bỏ ra một chút nỗ lực và có thể họ chỉ chú ý tí tẹo tới các tiểu tiết.
3. Họ có những điểm mù mà đáng ra một nhà quản lý phải chỉ ra cho họ thấy. Ngay cả những nhân viên cực kỳ cẩn thận, làm việc đến nơi đến chốn và biết tự phê bình cũng không thể biết điều mà họ không biết.
4. Đối với cả một số nhân viên mẫn cán nhất, nếu họ biết chắc không có ai theo dõi công việc của mình, họ cũng sẽ không bắt mình phải nỗ lực quá nhiều.

Vấn đề ở đây là sự thiếu hụt quản lý hiệu quả. Toàn bộ phòng xuất hóa đơn cần những thước đo tốt cùng với các phản hồi mang tính tập huấn từ một nhà quản lý tận tâm, đi kèm một số phần thưởng và hình phạt gắn chặt với hiệu quả công việc.

Anh "Hóa Đơn" không làm gì để quản lý nhóm và không quy trách nhiệm cho từng người trong đội. Khi một lãnh đạo mạnh mẽ được thăng chức từ trong tổ chức, "Hóa Đơn" trở thành "chuyên gia kỹ thuật" và "đội trưởng đội dập lửa", đại diện cho tổ chức cũ. Một nhà quản lý mới và "Hóa Đơn" sẽ thảo ra một quy trình xuất hóa đơn mới từ đầu tới cuối, thắt chặt nó và tạo ra những thủ tục thực hiện chi tiết tiêu chuẩn với từng bước hoạt động cụ thể. Một bản danh sách các đầu việc và những công cụ khác được tạo ra để giúp nhân viên xuất hóa đơn có thể sử dụng các giải pháp có sẵn để xử

lý các vấn đề (hầu hết thường là để kiểm tra lần hai và lần ba tất cả các thông tin trước khi đưa vào hệ thống dữ liệu phù hợp):

- Nếu thông tin không chính xác xuất phát từ phòng kinh doanh thì làm A, B, C.
- Nếu thông tin không chính xác bị sao lưu trùng trong hệ thống thì làm G, H và K.
- Khi một giao dịch hoàn tất, kiểm tra lại các thông tin cho chính xác bằng cách làm Q, S và T.

Mỗi thông tin lưu trữ được tạo ra và thay đổi phải được gắn với một nhân viên xuất hóa đơn cụ thể và hệ thống dữ liệu phải được kiểm soát thường xuyên để đảm bảo chính xác. Kết quả là mỗi nhân viên xuất hóa đơn sẽ phải quản lý một bộ thước đo hiệu quả rõ ràng gắn với các hành động cụ thể trong tầm kiểm soát của mình.

Người quản lý mới bắt đầu thực hiện các cuộc đối thoại một-một định kỳ với từng nhân viên xuất hóa đơn, tập trung vào những thước đo hiệu quả rõ ràng này. Những người làm đạt yêu cầu hoặc vượt quá sẽ được ghi nhận, tưởng thưởng và có động lực để làm việc tốt hơn nữa. Những người chưa đạt mức yêu cầu sẽ được huấn luyện để cải thiện tình hình. Những người không thể hiện sự tiến bộ trong vòng vài tuần sẽ phải đưa vào các kế hoạch cải thiện hiệu quả.

Không mất quá nhiều thời gian để sự thay đổi bắt đầu bám rễ. Những người hiệu quả thấp sẽ không còn chỗ mà trốn và hầu hết họ đều tự động chuyển việc. Những người hiệu quả cao sẽ nhận được phần thưởng mà họ xứng đáng. Trong khi đó, hầu hết những nhân viên trung bình sẽ vui lòng (ít nhất là hầu hết các ngày) để làm việc chăm chỉ hơn, thông minh hơn, giải quyết được nhiều việc hơn, tốt hơn và có cơ hội kiếm được nhiều tiền hơn trong quá trình làm việc. Hiệu quả công việc cải thiện vượt bậc: với số lượng nhân viên ít hơn 20%, phòng xuất hóa đơn đã xử lý số lượng các giao dịch thành công nhiều hơn, hạ tỷ lệ 21% sai sót xuống còn 2%. Kết quả này giải tỏa gánh nặng cho tất cả đồng nghiệp của họ ở phòng kinh doanh, chăm sóc khách hàng, đội làm web, phòng công nợ và phòng kế toán thu. Nhưng ảnh hưởng thực sự lên công việc kinh doanh còn lớn hơn thế rất nhiều: có thể kể ra ngay, đó là tất cả các khách hàng không còn bị làm phiền và giận dữ khi phải đối mặt với những vấn đề liên quan đến hóa đơn nữa.

Chìa khóa để duy trì hiệu quả cao sẽ là tiếp tục phát huy sự tiến bộ

thông qua quy trình quản lý hiệu quả công việc.

Quản lý hiệu quả 101

Nhân viên cần biết chính xác họ cần phải làm gì và yêu cầu công việc của họ là gì. Họ cũng cần phải biết hiệu quả công việc của họ sẽ được đánh giá dựa trên những kỳ vọng và yêu cầu công việc được thông báo ngay từ đầu – và không dựa trên bất cứ tiêu chuẩn nào khác. Chìa khóa là phải luôn biến các kỳ vọng thành những hành động cụ thể mà nhân viên có thể kiểm soát.

Bằng những thước đo rõ ràng đối với từng nhân viên, người quản lý cần biết giám sát, đánh giá và ghi lại từng bước cụ thể:

- **Kỳ vọng.** Các mục tiêu và yêu cầu đã được thông báo. Các bảng hướng dẫn và danh sách những việc cần làm. Các tiến trình tổ chức chuẩn mực, nguyên tắc và các hướng dẫn đã được chỉnh sửa. Các mốc thời gian được đặt ra. Các thời hạn phải hoàn thành.
- **Hành động cụ thể.** Kiểm soát hoạt động thực tế của từng nhân viên: Dữ liệu nào được cập nhật tự động? Bạn thấy nhân viên làm những gì khi quan sát họ làm việc? Nhân viên nói gì khi được hỏi về hiệu quả thực tế công việc mà họ đảm nhận? Các công cụ tự điều chỉnh của họ nói lên điều gì? Các đánh giá chất lượng công việc tại chỗ nói với bạn điều gì? Bạn thấy gì về hành động của nhân viên khi bạn hỏi han công việc?
- **Đánh giá.** Các hành động phù hợp như thế nào với các kỳ vọng đặt ra? Nhân viên đã làm việc đạt yêu cầu chưa? Họ có làm theo các hướng dẫn, các quy trình hoạt động chuẩn và các nguyên tắc không? Liệu họ có hoàn thành mục tiêu đúng hạn?

Bạn cần một quy trình theo dõi hiệu quả đơn giản và dễ sử dụng, không để những giấy tờ cồng kềnh kéo bạn lại. Hãy tìm ra cách phù hợp nhất với mình.

Quan trọng nhất là việc theo dõi sẽ cung cấp những thông tin mà bạn cần để xem xét và điều chỉnh nội dung đào tạo hiệu quả thường xuyên trong các cuộc đối thoại định kỳ.

Anh đã làm tốt các việc A, B và C. Anh đã thực hiện từng việc một trong danh sách các việc cần làm. Anh đã làm theo tất cả hướng dẫn. Anh cũng tuân thủ tất cả quy tắc. Rất tốt. Giờ thì hãy nói về việc D. Ở việc D, anh đã không hoàn thành được các mục 3, 4, 5

trong danh sách các việc cần làm. Tại sao vậy? Chuyện gì đã xảy ra? Giờ hãy nói về việc anh sẽ làm thế nào với các việc ở mục 3, 4, 5? Giờ hãy xem việc E. Ở E, anh đã quên mất một số chi tiết sau. Hãy xem xét lại bản danh mục đầu việc và nói xem anh định bổ sung các chi tiết ấy như thế nào.

Bạn cần phải đưa ra được những dẫn chứng cụ thể trong quá trình theo dõi hiệu quả công việc của nhân viên này, từng bước một. Hãy viết các chú dẫn trước, trong và sau cuộc trò chuyện, nếu cần thiết. Sau cuộc đối thoại, cần phải chốt lại ngay lập tức các điểm quan trọng. Giữa các buổi gặp một-một, cần chắc chắn là đã viết hết những hệ quả liên quan đến hiệu suất công việc của nhân viên đó. Nếu bạn nghĩ ra điều gì mà bạn muốn đề cập trong cuộc họp tiếp theo với người này, hãy viết nó ra.

Làm sao bạn có thể quy trách nhiệm mà không có thưởng và phạt?

Các nhà quản lý thường hỏi tôi: "Làm sao bạn có thể thúc ép các yêu cầu về hiệu quả nếu như không có hậu quả dành cho những người không đạt? Làm sao khuyến khích những người làm tốt nếu không có gì tưởng thưởng cho thành công của họ?"

Sẽ dễ dàng quản lý hiệu quả công việc hơn rất nhiều nếu bạn có đủ nguồn lực và quyền hạn (và cả dũng khí) để có thể đưa ra phần thưởng cụ thể và hình phạt thích đáng cho những hành động cụ thể nằm trong quyền hạn của mỗi cá nhân mà bạn quản lý. Hầu hết trên thực tế, các nhà quản lý sử dụng ít các nguồn lực và quyền hạn hơn so với giới hạn mà họ được phép, tuy nhiên cũng có một số nhà quản lý chỉ có một số ít trong tay.

Đôi khi tất cả những gì bạn có thể làm chỉ là yêu cầu nhân viên nhìn thẳng vào mắt bạn và báo cáo các hoạt động của họ một cách đều đặn. Ngay cả khi bạn không có phần thưởng hay hình thức kỷ luật nào, thì nghiên cứu của chúng tôi cho thấy bạn vẫn có sự ảnh hưởng lớn lao đến hầu hết các nhân viên, chỉ bằng cách tạo cho họ thói quen đánh giá hiệu quả công việc mỗi ngày dựa trên các kỳ vọng và yêu cầu đã được thỏa thuận ngay từ đầu. Bạn muốn họ quan tâm tới những gì bạn nghĩ về họ. Bạn muốn họ phải trải qua những phút khó khăn, nhìn vào mắt bạn và tự thừa nhận "Không. Tôi đã không làm được" sau khi bạn nhắc lại rõ ràng những gì bạn trông đợi ở họ.

Đó là cái được gọi là trách nhiệm giải trình: đơn giản là đặt mọi người vào vị trí hành xử mà họ biết trước là họ sẽ phải tự giải

thích bản thân. Gần như tất cả mọi người đều làm việc hiệu quả hơn khi có sự kèm cặp và huấn luyện thường xuyên. Tất nhiên, ảnh hưởng sẽ còn lớn hơn khi người đào tạo mang đến bàn họp sự tín nhiệm; kỹ năng, hiểu biết và kinh nghiệm; và qua thời gian, một mối quan hệ của lòng tin và sự tin cậy sẽ được gây dựng thông qua các cuộc đối thoại một-một.

Khi nói đến các nhân viên, thì bạn chính là người đào tạo tính hiệu quả cho họ. Điều đó không có nghĩa là bạn buộc phải là nhà diễn thuyết duyên dáng hay đầy đam mê, hoặc đột nhiên bạn phải trở thành một nhà lãnh đạo bẩm sinh, người có thể truyền cảm hứng và là động lực cho mọi người bằng cách lan tỏa nhiệt huyết của bản thân. Đào tạo hiệu quả cho nhân viên có nghĩa là bạn trở thành một người thường xuyên trao đổi, giao tiếp một-một với từng nhân sự để từng bước cải thiện hiệu quả làm việc của người đó. Thế thôi. Nếu bạn vẫn thường xuyên thực hiện các cuộc trò chuyện một-một với từng người trong đội thì theo định nghĩa, bạn chính là người khai vấn cho họ về hiệu quả công việc. Ở những tuyến trên, liên tục cải thiện hiệu quả không ngừng có nghĩa là chắt chiu từng cơ hội để cải thiện năng suất hoặc chất lượng. Bằng việc nói chuyện về điều này trong các cuộc trò chuyện định kỳ, tuần tự từng bước một, bạn đã gửi thông điệp rằng sự cải thiện định kỳ – cả năng suất và chất lượng – là điều được kỳ vọng: "Tăng tốc ở chỗ này. Xử lý vấn đề bé tí tẹo ở đằng kia. Nối điểm I này và bỏ điểm T kia đi."

Tất cả những gì bạn cần làm đó là tiếp tục nói chuyện về công việc một cách trực diện với phong thái hiệu quả. Nhiệm vụ của bạn là nhấn vào điểm sáng của việc kèm cặp sát sao nhằm giúp nhân viên nhìn ra mục tiêu của họ ở công sở một cách rõ ràng hơn và nhắm trúng hơn vào việc thực hiện các mục tiêu ấy. Bằng việc chỉ ra ánh sáng trong công việc của họ, bạn cho họ biết họ là những người quan trọng và công việc của họ quan trọng. Trên tất cả, bạn sẽ giúp họ làm việc nhanh hơn một chút, và tốt hơn một chút từng bước từng bước một.

Khía cạnh quan trọng nhất của việc khai vấn về hiệu quả công việc đó là phải luôn vững vàng và thường xuyên – kiên định một cách đáng tin cậy. Tất nhiên, một số người có những khả năng thiên bẩm hơn những người khác khi bàn đến chuyện khai vấn. Bạn sẽ cần phải tập luyện rất nhiều nếu bạn quyết tâm duy trì các cuộc trò truyện một-một với nhân viên. Với những người mới, hãy tiếp tục trò chuyện về công việc:

- Tập trung vào các ví dụ cụ thể về năng suất công việc của cá

nhân.

- Mô tả hiệu quả công việc của nhân viên một cách trung thực và sinh động.
- Cung cấp các phản hồi tại chỗ trong quá trình làm việc.
- Luôn luôn mô tả "các bước tiếp theo" dựa trên các kỳ vọng rõ ràng: những hành động cụ thể thuộc tầm kiểm soát của cá nhân, với những hướng dẫn cụ thể và thời gian biểu rõ ràng.
- Trong cuộc trò chuyện tiếp theo, hãy nói chuyện về hiệu quả công việc thực tế khi so sánh với các kỳ vọng đã được đặt ra.

Bạn sẽ ngày càng giỏi hơn trong việc này. Bạn sẽ phát triển được tiếng nói và phong cách khai vấn của mình qua thời gian. Trên hành trình đó, bạn sẽ nhận ra rằng ngay cả khi không cần phải chỉ ra những hậu quả tiêu cực, hầu hết các nhân viên với hiệu suất lao động thấp cũng sẽ muốn thoát khỏi cuộc đào tạo hiệu quả đầy áp lực này và nếu họ thực sự không thể cải thiện, họ sẽ tự rời bỏ công ty một cách tự nguyện. Còn với những người làm việc giỏi, họ sẽ càng muốn nhận được sự khai vấn tốt hơn và công sức của họ sẽ được ghi nhận kèm với đó, ngay cả khi không có thêm phần thưởng nào đi kèm. Trong khi đó, qua mỗi buổi thực hành và điều chỉnh, bạn sẽ giúp từng nhân viên một trở nên quan tâm tới tiểu tiết hơn, ý thức hơn về nhịp độ năng suất của bản thân, phát triển thói quen liên tục cố gắng và phát triển, cũng như trưởng thành lên. Tất cả đều nhiều hơn, nhanh hơn và tốt hơn.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ #SỐ 9

KHI BẠN CÓ MỘT NHÂN VIÊN CẦN TĂNG NĂNG SUẤT

Năng suất theo định nghĩa là "sản phẩm đầu ra trên mỗi đơn vị lao động". Một nhân viên có thể hoàn thành bao nhiêu việc? Nếu một nhân viên không hoàn thành "đủ" số công việc, thì sẽ chỉ có ba khả năng có thể xảy ra: nhân viên đó hoặc là cần phải làm việc nhiều hơn, nhanh hơn, hoặc cả hai.

Đơn giản, phải không? Chỉ cần giữ người đó tiếp tục ngồi trên ghế của anh ta và đốt một đống lửa phía dưới.

Nhưng mọi chuyện hiếm khi đơn giản như thế. Hãy giả sử bạn đã khai vấn cho các nhân viên của mình như hướng dẫn về các cơ bản của việc tự quản lý bản thân, vì thế các nhân viên trực tiếp của bạn đã biết điều chỉnh nhịp độ làm việc theo thời gian biểu và làm việc theo một kế hoạch. (Nếu chưa, mời *dừng lại* và quay lại Chương 3.)

Các nhà quản lý thường hỏi tôi: "Thế phải làm gì với những nhân viên ngồi trong phòng làm việc cả ngày nhưng làm ăn chậm chạp? Làm sao để giúp người đó tăng tốc lên và bắt đầu làm việc với tốc độ nhanh hơn?"

Và đây là những gì thường diễn ra: Giả sử như bạn đã có đầy đủ số liệu trong tay, vị quản lý sẽ chìa cho nhân viên các con số và nói: "Nhìn đi, kỳ này cậu không đạt chỉ tiêu số lượng." Các con số là các mốc năng suất chủ yếu: Số đơn vị công việc mà một người lao động cần phải sản xuất trong một khoảng thời gian nhất định. Đó có thể là con số dữ liệu đăng nhập được ghi nhận hoàn thành, có thể là số cuộc điện thoại cho khách hàng đã thực hiện, số hộp đã chuyển đi, hoặc số bộ phận đã được sản xuất. Hãy giả sử một nhân viên được kỳ vọng sẽ phải hoàn thành 120 đơn vị công việc trong một ngày làm việc 8 giờ. Như vậy là 15 đơn vị một giờ. Tính ra là cứ mỗi 4 phút thì phải hoàn thành một đơn vị. Đó là các con số. Nếu một nhân viên chỉ làm được tám đơn vị một ngày, năng suất lao động của anh ta quá thấp. Trên thực tế, anh ta làm việc quá chậm. Vì thế vị quản lý, với số liệu trên tay, tiếp tục phải nói chuyện đi nói chuyện lại với người nhân viên này: "Cậu không đạt chỉ tiêu số lượng. Cậu phải hoàn thành 120 đơn vị mỗi ngày. Tức là 15 đơn vị mỗi giờ. Tức là cứ mỗi 4 phút thì phải làm xong một đơn vị." Và người lao động sẽ trả lời: "Vâng, tôi biết. Tôi đang cố đây." Cho đến tuần sau, khi họ lại lặp lại cuộc trò chuyện này một lần nữa. Đây là cái mà tôi gọi là "cùng nhau nhìn vào các con số". Cứ như thể là vị quản lý kia đang hy vọng là họ có thể *làm cho* các con số thay đổi chỉ bằng cách nhìn chằm chằm vào chúng là đủ vậy. Tới điểm này, hầu hết nhân viên đều đang nghĩ: "Tôi cũng muốn tăng con số lắm chứ. Vấn đề là *làm thế nào* để tăng bây giờ?"

Có số liệu thì rất tuyệt. Nhưng chúng chỉ là bước một trong quản lý hiệu quả. Nhìn vào các con số cũng giống như các huấn luyện viên thể thao chạy tới chạy lui ngoài lề cạnh một vận động viên điền kinh mà gào: "Chạy nhanh lên, nhanh lên!" Bản thân vận động viên đã cố gắng chạy nhanh hết mức có thể rồi. Điều vận động viên cần nghe từ huấn luyện viên của mình là *làm thế nào* để chạy nhanh hơn, bằng các phản hồi cụ thể tại chỗ: "Nâng cao đầu gối lên. Nhấn mũi chân xuống. Sải chân rộng ra. Kéo vai về. Cúi cằm xuống. Kéo hai khuỷu tay lại." Và vận động viên điền kinh sẽ nghĩ: "À há! Đó chính là cách để chạy nhanh hơn. Giờ tôi sẽ chạy được nhanh hơn."

Bạn là nhà huấn luyện năng suất. Các con số chỉ có giá trị khi bạn sử dụng chúng trong quá trình phát triển một loạt các phản hồi tại chỗ cụ thể cho nhân viên của mình. Điều bạn cần làm là dạy

cho nhân viên của mình cách để giải quyết công việc nhanh hơn.

Đầu tiên, hãy lùi lại một bước: nhanh hơn không phải lúc nào cũng là tốt hơn. Tưởng tượng hai nhân viên đang làm cùng một nhiệm vụ cơ bản, nhưng một người làm nhanh gấp hai lần người còn lại. Tôi luôn luôn đùa rằng: Hoặc là người làm chậm đã chơi trò chơi xếp bài Solitaire quá nhiều trên máy tính, hoặc là người thứ hai ăn gian hoặc đi đường tắt. Hãy giả sử bạn đã đảm bảo là không ai lãng phí thời gian làm việc cho trò Solitaire trên máy tính. Đôi khi thực tế cho thấy người làm công việc nhanh hơn lại mắc nhiều lỗi sai hơn là người làm việc chậm hơn. Năng suất và chất lượng là không tương đồng giữa hai người với nhau. Khi các nhân viên chú ý nối mỗi điểm I và gạch mỗi điểm T và rồi kiểm tra lại một lần nữa, rồi lại kiểm tra thêm một lần nữa, thì năng suất thường bị chậm hơn. Khi các nhân viên tăng tốc, thì lại ảnh hưởng đến chất lượng. Hãy quay trở lại ví dụ về phòng xuất hóa đơn mà tôi vừa đề cập ở phần trước. Đôi khi những người mắc nhiều lỗi lầm lớn nhất lại chính là những người có con số hóa đơn xuất mỗi ngày cao nhất. Một khi các biện pháp quản lý chất lượng vào cuộc thì con số của họ sẽ giảm đi trông thấy.

Ghi chú: Một số người làm việc chậm bởi vì họ đang cố gắng cẩn thận, quá cẩn thận. Họ tập trung quá kỹ vào việc làm tất cả mọi thứ thật chuẩn cho nên họ kiểm tra kỹ lưỡng từng điểm một. Sự cam kết đảm bảo chất lượng của họ là đáng khích lệ. Thách thức là làm sao đào tạo những nhân viên quá kỹ tính vẫn đảm bảo được yếu tố chất lượng nhưng đồng thời chú ý đến tốc độ.

Giải pháp mặc định của hầu hết các quản lý trong trường hợp này là nói: “Điểm chất lượng của cô là tuyệt vời! Nhưng tiến độ chậm quá.” Những nhân viên kỹ tính sẽ thường nghĩ: “Trời ạ, tôi đang cố nhanh hết mức có thể mà vẫn không để xảy ra sai sót nào đây.”

Bạn cần phải thừa nhận là có một sự cân bằng mong manh giữa năng suất và chất lượng. Tin tốt là nếu một nhân viên luôn nỗ lực cho chất lượng thì khả năng cao là người đó cũng sẽ là một nhân viên ham học hỏi và cởi mở để tiếp nhận khai vấn. Hãy nhấn mạnh điều này với những nhân viên chú tâm tới chất lượng một cách cẩn trọng và theo phong cách tinh tế. Tìm một cách tiếp cận rất tinh tế để giúp cô ta tăng tốc. Trong các cuộc trò chuyện một-một, hãy tập trung vào các mục tiêu bắt đầu bằng việc tăng tốc, chậm nhưng chắc.

Dành thời gian với nhân viên này và cùng nhau làm một bản nghiên cứu phân-cảnh-thời-gian (chi tiết như dưới đây) đối với

mỗi một nhiệm vụ đang xem xét. Xử lý từng nhiệm vụ một:

1. Quan sát nhiều lần cách nhân viên này thực hiện một nhiệm vụ. Chia mỗi nhiệm vụ thành các bước, và chia mỗi bước thành một loạt các hành động nhỏ cụ thể. Sau đó tính tổng thời gian thực hiện nhiệm vụ bằng cách tính giờ cho từng hành động cụ thể.
2. Tính xem: Nên mất bao nhiêu thời gian để hoàn thành nhiệm vụ này? Từng bước một, từng hành động một. Tạo ra một quỹ thời gian cho từng nhiệm vụ, từng bước, và từng hành động cụ thể.
3. Phân tích những khoảng thời gian "chết" rất nhỏ. Nhận diện các khe hở thời gian giữa các quỹ thời gian và thời gian thực mà nhân viên này thực hiện, từng bước một, từng hành động một. Nằm giữa những khe hở thời gian này chính là các cơ hội để tăng tốc.
4. Chọn một hành động cụ thể vào một thời điểm để tăng tốc, và thực hiện một cách chậm rãi. Chuyện gì xảy ra nếu như mỗi tuần nhân viên này chỉ có thể tăng tốc đối với một hành động cụ thể? Hãy thu hẹp từng khe hở một. Bằng cách xử lý mỗi lần một hành động nhỏ, bạn sẽ hạn chế tối đa các khả năng mắc lỗi trong quá trình tăng tốc.

Sau khi bạn đã tăng tốc được cho một nhiệm vụ, hãy di chuyển đến nhiệm vụ tiếp theo. Tại mỗi bước trong quá trình, hãy nhớ kiểm soát chất lượng công việc của người này để đảm bảo nó không bị đánh đổi và ghi nhận điểm chất lượng của cô ta trong khi dần tăng tốc, chậm nhưng chắc.

Những nhân viên chú trọng tới chất lượng cũng thường tỏ ra hài lòng khi được khai vấn về tiến độ bởi họ là những người trung thực nhất, chú ý tới chi tiết và biết cách làm việc sao cho tốt hơn. Bạn chỉ cần đảm bảo họ tập trung sự chú ý của mình vào các chi tiết để tăng tốc độ lên.

Tuy vậy, hãy cẩn trọng: đôi khi những người có vẻ quá chú trọng vào các tiểu tiết lại là những người có hành vi ám ảnh cưỡng chế. Có thể việc kiểm tra lần ba một việc gì đó không mang lại giá trị gì ngoài cảm giác thỏa mãn cho nhân viên. Bạn đã biết câu trả lời của tôi, đó là đối với những nhân viên được chẩn đoán mắc chứng rối loạn ám ảnh cưỡng chế (obsessive compulsive disorder – OCD), việc phán xét hoặc cố gắng tìm cách chữa chứng rối loạn này không phải là việc của bạn. Tuy vậy, nếu bạn có một nhân viên làm việc quá chậm hoặc liên tục lặp lại các bước không cần thiết

để thực hiện một nhiệm vụ, vậy thì việc giải quyết vấn đề ấy chắc chắn thuộc nhiệm vụ của bạn.

Một trong những vẻ đẹp của việc thực hiện nghiên cứu phân-cảnh-thời-gian cho từng nhiệm vụ, trách nhiệm và dự án đó là nó cho bạn một cơ hội để đào sâu và nhìn ra không chỉ là nhân viên của bạn đang làm cái gì mà chính xác là họ đang làm việc đó *như thế nào*. Trong vai trò quản lý, bạn hiểu rất nhiều điều về nhân viên đó. Bạn cũng hiểu thêm rất nhiều về công việc. Và trong hầu hết trường hợp, bạn sẽ có thể tìm ra một vài điểm đáng kinh ngạc trong các chi tiết. Ví dụ như một số người làm việc rất chậm bởi vì họ cẩn thận làm từng việc cho đúng, nhưng cũng có rất nhiều nhân viên làm việc chậm bởi vì cách làm của họ sai hoàn toàn, sai một chút ít hoặc sai ở một chỗ nào đó.

Khi bạn phải giúp đỡ một nhân viên tăng tốc, đây là một số điểm có thể bạn sẽ kinh ngạc khi nhìn vào các nghiên cứu phân-cảnh-thời-gian:

- *Nhân viên có làm sai không?* Hãy xem từng hành động khi nhân viên thực hiện công việc và đối chiếu với phương án hành động mẫu, từng bước một. Làm bản phân tích các khe hở nhỏ. Bắt đầu đào tạo để lấp đầy các khe hở.
- *Nhân viên có làm các nhiệm vụ thừa không?* Bắt đầu đào tạo nhân viên cách ngừng làm các nhiệm vụ không cần thiết, cho dù điều đó khiến họ bức bối thế nào.
- *Nhân viên có đang làm các động tác thừa trước khi bắt đầu một nhiệm vụ không?* (Tôi gọi việc này là đi đường vòng.) Nếu có, hãy xén lại quá trình, sau đó bắt đầu đào tạo mọi người cách áp dụng quy trình đã được xén gọn.
- *Nhân viên có đang vấp phải những trở lực nào mà chưa được tính đến không?* Nếu có, thì có thể loại bỏ các cản trở đó không? Hoặc có giải pháp sẵn có nào có thể áp dụng để đối phó với các cản trở này không? Hãy bắt đầu đào tạo họ sử dụng các giải pháp sẵn có khi các khó khăn xuất hiện.

Khi bạn dành thời gian nghiên cứu chính xác cách một nhân viên xử lý một nhiệm vụ, một trách nhiệm hoặc một dự án, sẽ chỉ có ba cách thực hiện:

1. Bạn có thể ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng việc cẩn trọng làm theo một giải pháp thực hành mẫu hóa ra lại mất nhiều thời gian hơn bạn nghĩ.
2. Bạn có thể nhận ra rằng cách tiếp cận mất thời gian hơn của

một nhân viên lại tuyệt vời tới mức bạn quyết định rằng đó là cách tiếp cận chuẩn mực để trở thành phương án thực hành mẫu, ngay cả khi phương án đó có thể tốn nhiều thời gian hơn một chút so với các phương án cũ.

3. Trong bất cứ trường hợp nào, bạn sẽ có thể nhận diện một số cơ hội cực kỳ cụ thể để giúp nhân viên này tiến bộ – và có thể là tăng tốc. Trong các cuộc trò chuyện một-một, hãy bắt đầu đặt ra các mục tiêu cụ thể này, từng nhiệm vụ một: từng bước; từng hành động cụ thể.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 10

KHI BẠN CÓ MỘT NHÂN VIÊN CẦN CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG

Chất lượng theo định nghĩa là "tỷ lệ mắc lỗi âm trong một đơn vị lao động" – cộng với "sự sáng tạo", một người có thể tranh luận thêm – nhưng tôi sẽ bàn tới vấn đề đó trong Thách thức quản lý #Số 12. Bây giờ, xin hãy chỉ tập trung vào quản lý chất lượng trên phương diện tỷ lệ mắc lỗi. Để xác định tỷ lệ mắc lỗi của một nhân viên, bạn cần phải hỏi: Có bao nhiêu lỗi sai mà một nhân viên mắc phải trong một đơn vị lao động theo định nghĩa? (một đơn vị lao động có thể là một đơn vị thời gian cụ thể, một kết quả chất lượng đặc thù, hoặc một con số các hành động cụ thể.)

Giải pháp đầu tiên cần cân nhắc khi bàn đến một nhân viên có tỷ lệ mắc lỗi cao đó là đào tạo lại. Các nhân viên thường nhận ra mình đang đảm trách một số nhiệm vụ và trách nhiệm mà họ nhận được rất ít hoặc gần như không được đào tạo. Họ không được cung cấp những thông tin để làm chủ hoặc nắm được các kỹ thuật để thực hành, đủ để phát triển những hiểu biết cơ bản và kỹ năng để thực hiện công việc. Nếu có nhiều nhân viên cùng có tỷ lệ mắc lỗi cao thì nhiều khả năng là công tác đào tạo có vấn đề. Đúng vậy, ngay cả khi chương trình đạo tạo đã rất ổn, bạn hãy tự hỏi: "Làm gì có ai có thể làm rất tốt một công việc ngay sau khi tham dự chỉ một lớp đào tạo?" Đào tạo lại sẽ cải thiện hiệu quả công việc của bất cứ người nào, ít nhất là trong một thời gian, chỉ đơn giản bằng cách giúp họ làm mới, tái tập trung, tăng cường nhận thức và ý thức của nhân viên đối với công việc. Đó là chưa kể đến đến những hiểu biết và kỹ năng cơ bản cần thiết để làm việc. Thêm nữa, việc đào tạo lại truyền đi thông điệp rằng làm việc chính xác là rất quan trọng.

Có thể công tác đào tạo ngay từ lần đầu tiên đã rất tốt cho nên bạn không cần phải lặp lại. Hoặc có thể bạn không có đủ các nguồn lực để đào tạo lại nhân viên trong các buổi học chính thống. Nhưng

bạn luôn có các bảng kê đầu việc và các buổi trò chuyện một-một định kỳ. Việc liên tục nhắc nhở và củng cố công tác huấn luyện hiệu quả công việc cũng rất giống các cuộc tái đào tạo liên tục.

Điều khiến một số quản lý cảm thấy bế tắc là có những nhân viên biết rõ ràng cần phải làm gì nhưng vẫn mắc rất nhiều lỗi sai. Cô ta đã nằm lòng nhiệm vụ này. Cô ta đã làm nó hàng tỷ lần. Thường thì do nhân viên này đã quá tự tin vào khả năng của mình, đến mức cô ta có thể thực hiện từng bước của nhiệm vụ một cách tự động, với suy nghĩ rằng chỉ cần nhắm mắt cũng hoàn thành được nhiệm vụ này. Và đôi lúc chuyện này xảy ra thật, theo nghĩa đen. Và đó là lúc các lỗi sai xuất hiện.

Bạn cần làm cho nhân viên đó tỉnh ra. Luôn soi ánh sáng vào từng việc nhân viên này làm. Chỉ cần bạn theo dõi sát sao là đã có thể mang lại ảnh hưởng kinh khiếp đến khả năng chú ý vào các chi tiết của nhân viên này: Nếu biết rằng có người đang theo dõi tôi làm việc, không đời nào tôi lại dám lơ là công việc.

Tuy vậy, theo dõi sát sao cũng chỉ là bước một. Đừng để bị lún vào một phiên bản khác của câu chuyện chỉ biết theo dõi các số liệu. Có các số liệu trong tay, hãy chỉ cho nhân viên thấy tỷ lệ mắc lỗi và nói với cô ta một cách bộc trực: "Quá nhiều lỗi sai." Nếu nhân viên đó nói: "Vâng, tôi biết. Tôi đang cố gắng đây," và rồi tuần tới bạn vẫn phải lặp lại cuộc hội thoại này, vậy thì việc chỉ cảnh tỉnh thôi là không đủ. Trong trường hợp đó, bạn cần phải sử dụng các số liệu nhằm xây dựng những phản hồi tại chỗ hợp lý để giúp nhân viên này tìm ra cách giảm thiểu tỷ lệ mắc lỗi.

Câu trả lời thường xuyên là: "Hãy chậm lại và tư duy về việc bạn đang làm." Các con số giúp bạn biết phải hướng sự chú ý chính xác vào chỗ nào và khi nào mà nhân viên này cần chậm lại và suy nghĩ, ít nhất là trong thời điểm hiện tại. Điều này có thể biến thành một mục tiêu dịch chuyển. Điều đó cũng tốt – suy cho cùng đó chính là toàn bộ ý nghĩa của định lượng và khai vấn.

Và có thể bạn cũng đã nhận ra, đó là một kẻ nhanh nhẩu thường chính là kẻ mắc nhiều lỗi sai nhất. Đó cũng chính là một vấn đề đặc biệt trong hoàn cảnh các đánh giá cơ bản về hiệu quả và tưởng thưởng bất xứng, đặt nặng vấn đề hiệu suất hơn là chất lượng. Thực vậy, luôn khó đánh giá và đo lường chất lượng hơn so với năng suất. Theo dõi chất lượng đòi hỏi phải liên tục thanh tra sản phẩm đầu ra, chú ý đến các chi tiết và phải đưa ra rất nhiều đánh giá chủ quan.

Đảm bảo yếu tố chất lượng khiến mọi việc chậm lại, bởi vì làm mọi việc chậm lại là một cách để đảm bảo yếu tố chất lượng. Đó chính là một quyết định kinh doanh mà bạn phải đưa ra – một sự cân bằng mong manh dành cho bạn và các nhân viên. Để đạt được điểm cân bằng đó, họ cần sự hướng dẫn và chỉ bảo liên tục của bạn: "Tuần này tập trung vào chất lượng. Tuần sau tăng tốc. Tuần tiếp theo lại chú trọng vào chất lượng."

Giả sử tuần này bạn tập trung vào chất lượng. Trong cuộc đối thoại một-một, hãy bắt đầu bằng việc tập trung vào mục tiêu giảm thiểu các lỗi sai, từng lỗi một:

- Dành một khoảng thời gian với nhân viên này và cùng nhau thanh tra sản phẩm mà cô ta làm ra. Lấy các dữ liệu về sản phẩm, chú ý thật kỹ vào các chi tiết.
- Lần lượt làm từng nhiệm vụ. Xem xét lại công việc của nhân viên này trong quá trình thực hiện và khi hoàn thành sản phẩm. Quan sát nhân viên thực hiện nhiệm vụ này nhiều lần. Liệu nhân viên này có làm theo bảng danh mục đầu việc không?
- Quan sát từng hành động cụ thể của nhân viên này trong quá trình làm việc. Kiểm tra lại phương án mẫu, từng bước một, từng hành động một. Làm một bản phân tích khe hở chi tiết. Bắt đầu khai vấn để lấp đầy các khe hở. Nếu cần, lấy từng điểm trong bảng kê đầu việc và chia phần việc này thành các mảnh nhỏ, như vậy sẽ có thêm một bảng kê chi tiết cho từng mảnh nhỏ này.
- Với từng bước trong quá trình, đảm bảo chắc chắn nhân viên đang sử dụng các bảng kê đầu việc. Hãy nói với nhân viên: "Đánh dấu một dấu tích đã hoàn thành cạnh một mảnh nhỏ trong bảng kê chi tiết của mỗi phần việc trong bảng kê lớn của bạn." Bạn có thể động viên nhân viên này ghi chú bên lề các bảng kê đầu việc. Sau đó bạn có thể sử dụng các ghi chú và bảng kê đầu việc này để làm tài liệu cho các buổi trò chuyện khai vấn của bạn.
- Nếu một nhân viên đã làm theo bản thực hành mẫu, hãy chú ý đến các điểm rơi. Tập trung chính xác vào thời điểm khi nào và ở đâu thì các lỗi hay xảy ra nhất. Cố gắng lý giải chính xác vì sao lỗi sai xảy ra.
- Lựa chọn một hành động cụ thể vào một thời điểm để đảm bảo không mắc lỗi và thực hiện một cách chậm rãi. Nếu nhân viên này chỉ có khả năng loại trừ một lỗi sai một tuần thì sao?

- Sau khi bạn đã tăng cường chất lượng của một nhiệm vụ, hãy di chuyển sang nhiệm vụ tiếp theo. Và tiếp tục như vậy.
- Với mỗi bước trong quá trình, hãy nhớ điều chỉnh năng suất của người này để đảm bảo nó không bị mất cân bằng, đồng thời ghi nhận tốc độ hoàn thành công việc của nhân viên, ngay cả khi tốc độ có chậm lại đủ để cô ấy nối tất cả các điểm I và gạch tất cả các điểm I trong bảng kê đầu việc.

Thực tế là các bảng kê đầu việc có thể làm giảm tốc độ làm việc của một người, nhưng đó lại là cách tốt nhất để nâng cao chất lượng công việc. Tuy nhiên, bảng kê đầu việc chỉ có thể hiệu quả khi chúng thực sự được sử dụng. Khi nhân viên quen với bảng kê công việc đến nỗi có thể tự động làm việc mà không cần đến nó, thì khi ấy tính hiệu quả của bảng kê trong vai trò là một dụng cụ kiểm soát chất lượng biến mất. Đó là lúc bạn cần róng riết lên tiếng để đảm bảo bảng kê phải được sử dụng hiệu quả và ý nghĩa. Hãy thay đổi một chút: Yêu cầu mọi người bắt đầu duyệt qua các bảng kê hai lần, kiểm tra chéo. Khi giai đoạn ấy đã qua, bạn có thể cần đến lần kiểm tra thứ ba cho mỗi tuần. Bởi vì các bảng kê không chỉ là các bước hướng dẫn, nó còn là công cụ để mọi người nhập tâm.

Người thầy và cũng là sư phụ dạy võ của tôi, Võ sư Frank Gorman đã dạy tôi bài học nhỏ về nhập tâm như sau. Ông nói: "Hãy viết tên của bạn." Sau đó ông bảo: "Được rồi. Giờ hãy viết tên của bạn, nhưng cứ cách một chữ cái lại bỏ trống một chữ." Rồi ông hỏi: "Tôi đã giảm một nửa công việc cho bạn. Tại sao bạn lại mất gấp đôi thời gian để thực hiện việc ấy?" Câu trả lời, tất nhiên, là sự tập trung. Bạn phải chậm lại và suy nghĩ về việc mình đang làm thì mới có thể hoàn thành yêu cầu được.

Nếu bạn muốn mọi người chậm lại và khiến họ phải suy nghĩ về việc họ đang làm, thì bạn phải thay đổi quy trình một chút, lúc này hay lúc khác. Bạn mang đến cho họ những thách thức cũng đồng nghĩa với việc mang đến cho họ sự hứng khởi. Một tuần tập trung vào tốc độ, tuần khác tập trung vào chất lượng. Tuần này tập trung vào việc loại bỏ các lỗi sai trong nhiệm vụ này, tuần sau xử lý lỗi sai trong nhiệm vụ khác.

Ai làm việc cũng có lúc này lúc khác. Vậy nên bạn cần phải ở đó để giúp họ tỉnh táo, ý thức và chú tâm vào từng chi tiết từng việc trong toàn bộ quá trình làm việc. Mỗi lần một người, mỗi lúc một việc.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 11

KHI BẠN CẦN NHÂN VIÊN "RÁNG THÊM CHÚT NỮA"

Nếu như nói đến năng suất là nói đến tốc độ; nhắc đến chất lượng là nhắc đến việc chậm lại để tư duy, vậy chúng ta định nghĩa thế nào về "ráng thêm một chút nữa?"

Các nhà quản lý hỏi tôi: "Phải ứng xử thế nào với một nhân viên luôn làm vừa đủ về chất lượng và số lượng công việc được giao, nhưng chỉ dừng ở đó? Làm thế nào để động viên người đó ráng thêm một chút nữa?"

Đây không phải câu chuyện về một nhân viên chỉ vừa "đủ điểm sàn", mà về người nhân viên ít nhất cũng thuộc diện hàng đầu trong công ty. Người quản lý băn khoăn về nhân vật này: "Tại sao họ không cố thêm một chút nữa? Sao họ không lại không làm hơn dù chỉ một chút?" Thay vào đó, người quản lý nên giải thích kỳ vọng "ráng thêm một chút nữa" với nhân viên này, bằng các thuật ngữ cụ thể, coi đó là một phần trong các cuộc trò chuyện một-một định kỳ của họ.

Thường thì các nhà quản lý hay cáu kỉnh đáp lại lời khuyên này: "Thật đúng là chả hiểu gì! Tôi không nên nói với anh ta điều đó." Tôi hỏi lại họ: "Thế anh nghĩ nhân viên phải đọc được suy nghĩ của anh à?"

Các nhà quản lý thường nói: "Tôi muốn nhân viên này làm hết phần công việc của mình như kỳ vọng, thậm chí là hơn một chút. Sau đó anh ta sẽ tự giác suy nghĩ xem anh ta có thể làm gì thêm để giúp mọi người, và sau đó tự giác làm điều đó!" Và tôi đáp lại rằng: "Vậy tại sao không nói luôn, một cách thường xuyên và hứng khởi, rằng 'ráng thêm một chút nữa' chính là điều nằm trong kỳ vọng dành cho anh ta?"

Sau đây là một cuộc trao đổi giữa tôi và một quản lý nhà hàng. (Tôi sẽ gọi ông ta là "Chủ Quán".) trong một buổi hội thảo của tôi. "Chủ Quán" cứ khăng khăng cho rằng: "Thế quá bằng ta đang nâng thanh chuẩn lên. Giờ thì kỳ vọng thực sự của ta là kỳ vọng cũ cộng thêm phần ráng thêm chút nữa." Câu trả lời của tôi là: "Chính xác là như thế! Hãy đối diện với nó. Khi bạn phàn nàn rằng cấp dưới không chịu làm quá và làm hơn so với kỳ vọng, thì rõ ràng là bạn đang cố gắng nâng cao thanh kỳ vọng lên. Thế thì chi bằng hãy nâng nó lên! Và nói thẳng ra mức kỳ vọng một cách rõ ràng nhất có thể."

Lý do khiến cho câu trả lời này không hoàn toàn thỏa mãn các nhà

quản lý là vì khi các nhà quản lý như "Chủ Quán" khi phàn nàn về việc nhân viên của họ không "ráng thêm một chút nữa", thực ra họ đang muốn nhân viên của mình nghĩ rằng họ cố thêm một chút nữa một cách tự giác." Tại sao điều đó lại quan trọng đến thế? "Chủ Quán" đưa ra ví dụ thế này: "Ví như có cậu bếp này. Nhiệm vụ của cậu ta là sắp đặt bàn ghế, rót nước, chuyển thức ăn, rửa bát đĩa suốt cả đêm… Cậu ta đi qua quầy rau củ trộn và trông thấy có một mẩu bánh vụn vương vãi trên bàn, cậu ta tiện tay dọn luôn mà không để ảnh hưởng tới công việc chính của mình. Nhưng có một cậu dọn bàn khác cũng quanh năm ngày tháng đi qua cái quầy rau củ trộn ấy mà không bao giờ 'tiện tay' làm giúp như vậy. Đấy chính là hai kiểu người khác nhau. Làm sao bạn có thể giúp cậu thứ hai để ý đến những việc như thế?" Lúc này tôi mới nhận ra toàn bộ ý tưởng của việc "ráng thêm một chút" nữa có hàm ý sâu sắc hơn với một số người quản lý. Một số nhà quản lý muốn nhìn thấy những điểm ưu tú trong các nét tính cách – như đạo đức nghề nghiệp, động lực, cam kết, năng lượng hoặc nỗ lực.

Tôi bảo: Đừng thế. Tại sao phải phiền hà thế? Có thể bạn sẽ không bao giờ dạy được người ta phải để ý hay quan tâm, nói cho cùng thì điều đó cũng không phù hợp trong mối quan hệ quản lý-nhân viên. Nhưng bạn luôn có thể yêu cầu các cậu phụ bếp cứ 15 phút thì dừng lại và kiểm tra quầy trộn rau củ một lần, ví dụ thế. Sẽ có một số người tỉ mỉ hơn những người khác. Trong các cuộc trò chuyện một-một với cậu phụ bếp tỉ mỉ hơn, hãy ghi nhận công sức của cậu ta, củng cố tinh thần làm việc ấy và tưởng thưởng cho cậu ta nếu bạn có thể. Còn trong cuộc trò chuyện một-một với cậu phụ bếp cẩu thả hơn, hãy nhắc lại: "Cứ 15 phút thì cậu kiểm tra quầy trộn rau củ và xem có gì bẩn thì dọn dẹp cho sạch. Cậu nắm được yêu cầu chưa? Đã rõ chưa? Hãy viết nó xuống sổ tay và viết một bản danh sách đầu việc cho ca làm tiếp theo." Sau đó tiếp tục theo dõi trong các cuộc trao đổi một-một tiếp theo cho đến khi cậu phụ bếp này trở thành "siêu sao" dọn quầy rau củ trộn, hoặc không, thì cậu ta đương nhiên phải trở thành "cựu nhân viên".

Tôi hỏi "Chủ Quán": "Có chắc là ông muốn cậu phụ bếp lúc nào cũng chủ động hành động? Ví dụ như ngộ nhỡ cậu ta nghĩ rằng một cách để thể hiện sự "ráng chút nữa" hay ho là đề nghị xoa bóp miễn phí cho khách đang dùng bữa? Hoặc nếu anh ta quyết định tặng miễn phí sô-đa cho mỗi khách hàng thì sao?" Với một nhân viên thực sự thể hiện sự chủ động, đó có thể hoàn toàn là một hành động xuất phát từ ý muốn cá nhân. Theo nghĩa đó, các nhân viên chỉ được coi là chủ động khi họ làm những việc mà chính xác là họ không được kỳ vọng thực hiện. Tất nhiên, đôi khi những việc đó có thể trở thành những bất ngờ tuyệt diệu, nhưng đôi khi

chúng chỉ chứng tỏ họ không phải là những người chủ động tuyệt vời đến thế. Hãy lùi lại một bước, có thật sự bạn muốn dạy nhân viên chủ động bằng cách khuyến khích họ tập trung vào những việc mà chính xác là họ không được kỳ vọng để làm không?

Đây là những gì mà "Chủ Quán" và tôi đã soạn thảo: Danh sách những việc "ráng thêm một chút" cho các nhân viên phụ bếp. Sau khi đã hoàn thành tốt nhất công việc được giao, một nhân viên phụ bếp có thể làm thêm những gì khi có một chút thời gian rảnh giữa các nhiệm vụ và đóng góp thêm giá trị gì cho tổ chức bằng cách làm việc cao hơn so với kỳ vọng? Danh sách bao gồm các công việc hầu hết thuộc "tầm kiểm soát" – như là khu vực trộn rau củ. Nhưng còn có những việc khác nữa. Và "Chủ Quán" đã làm một bản danh sách "ráng thêm một chút nữa" dành cho nhân viên phục vụ bàn, nhân viên bếp và người đứng quầy. Ông ta chuyển danh sách cho toàn nhóm và họ thực hiện trên đó. "Chủ Quán" làm việc với từng đội để phát triển một bản danh sách "ráng thêm một chút". Sau đó "Chủ Quán" và các trợ lý quản lý của ông ta bắt đầu bổ sung nội dung này vào các buổi khai vấn định kỳ. "Tất cả mọi người đều bắt kịp nội dung 'ráng thêm một chút nữa' – cố gắng làm nhiều hơn phần việc được phân công. Chúng tôi đang cố gắng vươn lên làm nhiều hơn người khác. Đó là một thắng lợi lớn."

Thay vì ngồi mong chờ nhân viên đạt được hàng tá những kỳ vọng không nói thành lời, hãy để mọi người biết chính xác bạn muốn họ làm gì để làm nhiều hơn một chút nữa trong vai trò công việc cụ thể của họ.

Hãy bắt đầu đưa nội dung "ráng thêm một chút nữa" vào trong các cuộc hội thoại một-một của các bạn:

1. **Lên một bản danh sách "ráng thêm một chút nữa" cho bản thân.** Đối với bạn thì thế nào sẽ là ráng thêm một chút nữa trong vai trò của chính mình? Sau khi bạn đã hoàn thành công việc rất tốt, rất nhanh, suốt ngày dài. Nếu bạn có một chút thời gian trống, bạn sẽ làm gì để gia tăng giá trị đóng góp của mình? Câu hỏi này sẽ cho bạn góc nhìn sáng tỏ hơn.
2. **Hãy đề nghị mỗi nhân viên trực tiếp tự làm một danh sách "ráng thêm một chút nữa" cho bản thân.**
3. **Cùng xem xét bản danh sách "ráng thêm một chút nữa" với họ.** Có thể một cuộc trò chuyện tường tận sẽ giúp cả bạn và nhân viên học hỏi thêm được vài điều. Đôi khi các nhà quản lý sẽ ngạc nhiên khi nhận thấy có những điểm trong

danh sách "ráng thêm một chút" của nhân viên hóa ra lại nằm trong danh sách những việc cơ bản được kỳ vọng của quản lý. Hãy cùng nhau tạo ra một danh sách "ráng thêm một chút" hợp lý với cả hai. Luôn nhớ, đó là một công việc tiếp diễn.

4. **Động viên các nhân viên lưu giữ một bảng thành tích cho bản thân để biết họ thường hoàn thành các hạng mục trong danh sách "ráng thêm một chút nữa" như thế nào.** Ghi chú những người có và không ghi điểm "ráng thêm một chút nữa". Với những người có điểm, hãy ghi nhận, củng cố và tưởng thưởng cho họ bất cứ khi nào có thể. Với những người không có điểm, thi thoảng hãy hỏi họ: "Tại sao không?"

Bằng việc biến các cơ hội "ráng thêm một chút" trở nên cụ thể, bạn đã tặng cho rất nhiều người cơ hội được thử nghiệm theo những cách mà bình thường họ sẽ không tự nghĩ ra được. Thậm chí họ còn không nhận ra là có những việc họ có thể làm hoặc nên làm, hoặc thực ra là bạn mong muốn họ làm. Giờ thì bạn đã nói với họ: "Đó là những cơ hội cụ thể để đi xa hơn một chút. Đừng bỏ lỡ!"

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 12

KHI NHÂN VIÊN CỦA BẠN ĐANG LÀM CÔNG VIỆC "SÁNG TẠO"

Nếu quản lý hiệu quả chỉ nhằm vào việc làm thế nào để liên tục cải thiện năng suất và chất lượng – và giúp đỡ nhân viên đạt được điểm cân bằng giữa tốc độ và nhận thức – thì những công việc "sáng tạo" sẽ nằm ở đâu trên bản đồ công việc?

Rốt cuộc thì công việc sáng tạo là gì? Nếu một người thợ nề xây một bức tường bằng cách xếp đặt lần lượt viên gạch này lên viên gạch kia, thì có được tính là người sáng tạo ra bức tường không? Tuy nhiên, vẫn có một sự phân biệt nhất định giữa kiểu sáng tạo trên và một công việc sáng tạo, thực vậy. Nếu người thợ nề cũng đồng thời là người thiết kế ra bức tường, thì ta có thể nghiêng về khả năng cho rằng công việc thiết kế là sáng tạo – và còn ngả về hướng đó hơn nữa nếu người thợ nề đã thiết kế một bức tường khác hoàn toàn so với các bức tường thông thường. Đây chính là điều chúng ta muốn nói đến khi bàn về công việc sáng tạo: nó là một cái gì mới mẻ và xuất phát từ sự tưởng tượng; nó là cách thể hiện một ý tưởng, càng nguyên bản càng tốt.

Chúng ta biết rằng công việc sáng tạo có thể mang lại giá trị cực

kỳ lớn. Nhưng làm sao ta có thể quản lý được hiệu quả của sự sáng tạo? Phải mất bao lâu mới có thể nghĩ ra được một ý tưởng? Làm sao để bạn định lượng được thế nào là một ý tưởng tốt, rất tốt hoặc tuyệt hảo?

Thông thường chúng ta coi các nghệ sĩ, những người làm trong ngành giải trí, nhà văn, nhà phát minh và các nhà thiết kế là những người sáng tạo. Sự thật là luôn có cách để tiêm vào bất cứ công việc, trọng trách hoặc dự án nào sự sáng tạo – và biến nó thành hành động. Theo quan điểm của tôi, một người có thể trở nên sáng tạo kể cả khi họ chỉ đào một cái hố, nếu như người đào hố được nhận các điều kiện, cảm hứng và hỗ trợ đúng đắn. Tất nhiên, cái hố vẫn phải được đào. Và đó luôn luôn là phần khó.

Và sẽ luôn có các giới hạn. Một nhà làm trong ngành truyền hình lâu năm kỳ cựu (mà tôi sẽ gọi ông ta là "Vô Tuyến") có lần đã bảo tôi: "Lấy ví dụ về những người viết kịch bản cho chương trình truyền hình hài kịch. Họ tham gia vào một quá trình tập trung sáng tạo. Nhưng họ phải đảm bảo mỗi chương trình chỉ kéo dài đúng 24 phút. Họ phải làm việc với các nhân vật và bối cảnh của chương trình. Cuối cùng, họ phải trình ra được kịch bản đúng hạn, sau đó lại tiếp tục viết kịch bản khác và kịch bản khác nữa."

Đúng, có một số công việc sáng tạo hơn một số công việc khác. Nhưng ngay cả đối với những công việc sáng tạo nhất cũng luôn có ba yếu tố tương tự như trong các công việc khác:

1. Một mục tiêu (mục đích, sản phẩm theo yêu cầu, hoặc ít nhất là một kết quả mong muốn).
2. Một khung thời gian (hoặc một cấu trúc định trước).
3. Các giới hạn.

Nếu bạn đang quản lý những người làm việc mà không bao gồm cả ba yếu tố trên, thế thì tôi chỉ có một lời khuyên duy nhất dành cho bạn: Hãy để nghệ sĩ đại tài của bạn sáng tạo và để thị trường quyết định. Đối với tất cả những người khác, nếu bạn đang quản lý sáng tạo, ba yếu tố trên sẽ là bộ công cụ của bạn.

Ân huệ lớn nhất mà bạn có thể làm cho những nhân viên đang làm công việc sáng tạo đó là liên tục nhắc nhở về tất cả những thứ nằm ngoài phạm vi sáng tạo của họ. "Vô Tuyến" bảo tôi: "Anh không thể ngồi trên vai ông viết kịch bản và giục: 'Viết, viết, viết. Sáng tạo đi. Sáng tạo đi. Sáng tạo đi.' Điều đó chả có tác dụng gì. Nhưng sẽ rất có ích nếu anh nhắc cho họ nhớ là chúng ta cần một

câu chuyện có mở đầu, diễn biến và kết thúc. Chúng ta cần một nhân vật chính khát khao một cái gì đấy, nhưng rồi bị từ chối và họ sẽ phải nỗ lực hơn nữa để đạt được nó, rồi thì suýt đạt được nó, đến cuối cùng thì họ thành công hoặc không. Chúng ta cần các nhân vật khác ngáng đường, hoặc giúp đỡ, một cách chủ ý hoặc vô tình." Đó chính là kết quả mong muốn. "Sẽ giúp họ rất nhiều nếu anh nhắc họ rằng có bốn màn 6 phút: Màn 1, Màn 2, Màn 3 và Màn 4. Trong Màn 1, cảnh 1, 2 phút." Đó là cấu trúc và khung thời gian. "Anh cũng sẽ giúp họ được rất nhiều khi đưa cho họ các nhân vật đã định hình: Có bốn nhân vật chính mà anh cần và họ là những nhân vật đã định hình tính cách." "Vô Tuyến" kể cho tôi một chuyện đùa khi họ làm kịch bản cho một chương trình truyền hình cũ có tên là *My Favorite Martian* (tạm dịch: *Người sao Hỏa yêu thích của tôi*), một câu nói nổi tiếng giữa những người viết kịch bản khi ấy là: "Một người sao Hỏa sẽ không bao giờ nói như thế!" Đó chính là các giới hạn.

Đôi khi bạn trong vai trò là người quản lý cũng có thể không có mục tiêu rõ ràng. Chưa thì đúng hơn. Vì thế bạn đang yêu cầu nhân viên của mình tìm kiếm sáng tạo, đúng hơn là một cuộc thám hiểm. Bạn đang yêu cầu nhân viên "thử một nhát xem sao" hay là cách nói khác của việc thử tự biên tự diễn "để xem chuyện gì sẽ xảy ra." Đây có thể chính là một phần nằm trong quá trình sáng tạo của chính bạn: bạn muốn trông thấy một thứ gì đó, thứ sẽ giúp bạn tưởng tượng ra mục tiêu thực sự nên là gì. Nếu đó là điều bạn đang làm thì bạn cần phải rất rõ ràng với bản thân và với nhân viên ngay từ đầu. Giải thích chính xác điều bạn có trong đầu, bao gồm cả việc nhân viên đó nằm trong một phần quá trình sáng tạo của bạn và giải thích chính xác vai trò của nhân viên đó trong quá trình ấy là gì. Đó là cách để bạn tránh được tình huống này: nhân viên hiểu nhầm, nghĩ rằng toàn bộ quá trình này là sự sáng tạo, rồi anh ta cảm thấy như bạn là người quản lý từ chối nỗ lực sáng tạo của anh ta hoặc là đánh cắp chất xám của anh ta. Điều này có thể khiến nhân viên cảm thấy công việc và nỗ lực của anh ta không có nghĩa lý gì hết. Hãy làm rõ một cách sống động cho nhân viên biết bạn hiểu về yêu cầu và vai trò của anh ta trong toàn bộ quá trình. Bảo anh ta rằng: "Tôi vẫn chưa biết mình đang tìm kiếm điều gì. Tôi đề nghị anh giúp tôi khởi động cho quá trình sáng tạo của mình. Tôi đang đề nghị anh viết ra một bản nháp thô sơ, từ đó tôi có thể trình lên ban giám đốc sau vài lần chỉnh sửa. Đến một điểm nhất định thì có khả năng cao là tôi sẽ nhận dự án từ đó và tiếp tục phát triển nó. Anh có muốn thử dành hai ngày và xem anh có thể trở lại với kế hoạch nào không?" Vậy là giờ bạn đã có mục tiêu, có khung thời gian và có giới hạn.

Trong các cuộc đối thoại một-một với các nhân viên sáng tạo của mình, hoặc khi bàn bạc đến các yếu tố sáng tạo trong công việc của một nhân viên:

1. Hãy nhớ rằng giới hạn, khung thời gian, cấu trúc cùng một kết quả mong muốn rõ ràng là món quà quý đối với tất cả những người làm công việc sáng tạo. Ở điểm khởi đầu của dự án sáng tạo, dường như mọi thứ đều trở nên có thể và tất cả mọi thứ đều được bày lên bàn. Điều này rất dễ gây nản chí vì nó có thể khiến quá trình sáng tạo sa vào chuyện lựa chọn mệt mỏi giữa phương án này hay phương án khác. Hãy luôn đảm bảo tất cả những gì không phạm vào phần sáng tạo của nhân viên đều phải rõ ràng.
2. Không để nhân viên sáng tạo nhầm lẫn việc "sáng tạo lại cái bánh xe" với phát minh thực sự. Phải đảm bảo nhân viên sáng tạo của bạn được cập nhật các thông tin đương đại tốt nhất và những sản phẩm mẫu tốt nhất về vấn đề đang nghiên cứu trước khi cố gắng sáng tạo một thứ gì mới mẻ. Sáng tạo thật sự là biết đứng trên vai những người khổng lồ thay vì phớt lờ những kiến thức, kỹ năng và hiểu biết có sẵn.
3. Bất cứ khi nào người sáng tạo bị tắc tị hoặc cần sự chỉ bảo, hãy xem lại kết quả mong đợi, giới hạn, khung thời gian và kết cấu. Làm rõ từng mục một. Kết quả mong đợi: bắt đầu với mục đích và sau đó mô tả càng rõ càng tốt kết quả mà bạn mong muốn – tất cả các chi tiết cụ thể mà người sáng tạo không cần phải nghĩ ra nữa. Giới hạn: nói rõ ràng. Thời gian và kết cấu: chia nhỏ để nhân viên có thể hiểu chính xác họ được mong đợi làm những gì.
4. Hãy nhớ, một bản nháp thô sơ đôi khi có thể là sự khởi đầu tốt đẹp cho quá trình sáng tạo. Khuyến khích các nhân viên sáng tạo của bạn phác thảo những bản nháp thứ nhất, thứ hai… Các bản nháp thô sẽ dần gỡ bỏ những áp lực ban đầu và rồi bạn và nhân viên sáng tạo sẽ có một cái gì đó để phát triển lên, để trao đổi về nó mà không cần phải đánh giá nó vội.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 13

KHI NHÂN VIÊN BẠN QUẢN LÝ HIỂU BIẾT VỀ CÔNG VIỆC HƠN BẠN

Cũng không hẳn là hoàn toàn bất thường khi bạn phải quản lý những người đang làm công việc mà bạn không phải là chuyên gia hàng đầu để có thể quản lý họ một cách chính quy.

Các nhà quản lý hỏi tôi: "Làm sao tôi có thể đặt ra các kỳ vọng về hiệu quả công việc của một nhân viên khi mà người đó còn hiểu việc hơn cả tôi, đấy là chưa kể đến chuyện còn phải đánh giá hiệu quả của họ nữa?"

Tất nhiên, các nhân viên mà bạn phải quản lý cũng có thể sẽ thấy chuyện này thật điên rồ: "Làm sao ông ta có thể phụ trách tôi khi mà ông ta không có kiến thức, kinh nghiệm, hiểu biết hoặc kỹ năng cần thiết để làm việc của tôi?" Điều này khiến công việc của bạn không dễ dàng hơn chút nào.

Làm sao chuyện này có thể xảy ra? Có bốn cách:

1. Kịch bản phổ biến nhất là vị quản lý đơn giản giao quyền cho một nhân viên của từng mảng trách nhiệm – ví dụ như một nhân viên chuyên trách khách hàng, một nhân viên hành chính, hoặc nguồn lực – và dần dần qua thời gian, nhân viên đó sẽ trở thành chuyên gia nội bộ khi chạm đến mảng nội dung ấy.
2. Rất nhiều tổ chức có hai nhánh quản lý và kỹ thuật riêng biệt. Những người đi theo nhánh quản lý sẽ ngày càng rời xa nền tảng kỹ thuật của mình, nhưng điều ngược đời là họ lại càng nhận nhiều trách nhiệm và các quyết định mang tính thẩm quyền, trong khi không nhất thiết phải là chuyên gia kỹ thuật.
3. Vị quản lý có thể sẽ phải có trách nhiệm đối với một nhóm chuyên gia đa ngành trong đó mỗi nhân viên sẽ là chuyên gia về một mảng nội dung: ví dụ, một nhân viên phần mềm, một nhân viên phần cứng, một kỹ sư, một nhân viên tài chính, một nhân viên tiếp thị. Làm sao một người có thể là chuyên gia trong tất cả các lĩnh vực được?
4. Vị quản lý có thể có một hoặc nhiều thành viên trong nhóm đảm nhận những vai trò cụ thể nhưng không liên quan gì đến toàn bộ phần còn lại của nhóm, ví dụ như "nhân viên máy tính" hoặc kế toán.

Bạn có thiếu sót về chuyên môn. Vì vậy thách thức của bạn là tạo dựng cho bản thân hình ảnh một nhà khai vấn hiệu quả đáng tin cậy cho một chuyên gia ngay cả khi bản thân bạn không phải là chuyên gia. Làm sao để xây dựng một bản đánh giá hiệu quả có ý nghĩa và đặt bản thân vào vị trí thường xuyên cung cấp các phản hồi thường xuyên tại chỗ?

Bước Một: bắt đầu học hỏi. Bạn không nhất thiết phải trở thành

chuyên gia trong công việc mà người đó đang làm. Nhưng bạn phải học đủ để quản lý người đó. Bạn học như thế nào? Đầu tiên và trên hết, bạn sẽ học bằng cách quản lý người đó thật sát sao trong một khoảng thời gian. Đôi khi bạn sẽ phải lùi lại phía sau chuyên gia đó trong một thời gian nhất định. Xem anh ta làm việc. Quan sát xem anh ta đang làm gì và làm như thế nào. Hãy tò mò. Hãy đọc. Hãy xem video. Hãy hỏi nhiều câu hỏi. Bạn không cần phải trở thành một bác sĩ mới được học toàn bộ những triệu chứng của một căn bệnh, điều gì sẽ xảy ra, cách chữa trị tốt nhất là gì, phương án tự chăm sóc bản thân tốt nhất ra sao và làm thế nào, khi nào thì ta biết phương pháp điều trị có hiệu quả như mong đợi không. Khi bàn đến chuyện quản lý một người là chuyên gia, hãy học hỏi như thể bạn thực sự quan tâm đến công việc đó.

Bước Hai: Từng bước, từng bước một, hãy nghĩ về bản thân như một khách hàng và nhân viên kia là chuyên gia mà bạn thuê về làm. Nếu bạn đang quản lý một "chuyên gia" bạn phải biết thế nào là chuyên nghiệp và quy chuẩn hiệu quả trong ngành là gì: Các tiêu chuẩn nghề nghiệp và các mẫu chuẩn mực tốt nhất đã được công nhận là gì? Dữ liệu có sẵn về quá trình làm việc của nhân viên này? Dữ liệu đã được cập nhật đến thời điểm hiện tại chưa? Có những công cụ tự kiểm soát nào mà các chuyên gia sử dụng để theo dõi hiệu quả công việc của bản thân? Có quy trình xem xét chéo giữa các chuyên gia nào mà chuyên gia của bạn là một đối tượng không? Nếu không, bạn làm thế nào để có thể bắt đầu theo dõi, định lượng và ghi lại hiệu quả hoạt động thực tế của nhân viên này, từ đó đối chiếu với những bản tiêu chuẩn và các mẫu chuẩn tốt nhất đã được công nhận?

Bước Ba: Nếu bạn có một chuyên gia làm việc dưới quyền, bạn phải đảm bảo họ là những người làm việc hiệu quả cao, hoặc ít nhất là đang nỗ lực để trở thành một người như thế. Bạn không thể có những người có hiệu suất thấp trong nhóm mà bạn lại còn không hiểu rõ về công việc của họ. Bạn muốn họ phải làm việc một cách có hệ thống và nhất quán với mục tiêu ngày càng nâng cao chất lượng công việc. Điều thách thức ở đây là bạn phải trở thành người khai vấn cho họ trong khi bạn không phải là chuyên gia trong lĩnh vực mà họ đang làm.

Trong các cuộc hội thoại một-một với các nhân viên chuyên gia:

- Nếu bạn không biết hoặc không hiểu hết những gì người này đang làm thì cũng không sao cả. Nhưng sẽ là không ổn nếu bạn tiếp tục mù mờ và tin tưởng. Bạn phải tiếp tục thực hiện nghiên cứu của riêng mình và tự đào tạo bản thân.

Đồng thời nói rõ cho nhân viên chuyên gia của bạn biết là bạn đang trên con đường học hỏi.

- Tập trung vào các kết quả mong đợi. Hãy là một bệnh nhân hoặc một khách hàng thông minh, gần gũi và cẩn trọng. Hỏi những câu hỏi đúng và trúng từng bước. Nếu bạn không hiểu câu trả lời, hãy nói là không hiểu. Hỏi thêm các câu hỏi. Đừng cho phép bản thân tự ái. Hãy hỏi ý kiến thứ hai – và ý kiến của người thứ ba.
- Làm việc sát sao với chuyên gia và nói cho anh ta biết các kỳ vọng một cách cụ thể. Hỏi các chi tiết: "Chính xác thì anh định làm gì? Tại sao? Anh định làm việc đó như thế nào? Tại sao? Các bước thực hiện là gì? Mỗi bước gồm những gì? Mỗi bước mất bao lâu để hoàn thành? Tại sao? Những hướng dẫn và chi tiết cụ thể là gì?" Nếu các câu trả lời chung chung thì tiếp tục nhấn vào các chi tiết. Nếu các câu trả lời quá phức tạp, hãy đề nghị họ giải thích để một người không chuyên cũng có thể hiểu được.
- Trong quá trình làm việc, lấy ví dụ về các tiêu chuẩn cũng như các giải pháp chuẩn tốt nhất đã có sẵn và hỏi cách làm thế nào để đánh giá hiệu quả thực so với những kỳ vọng đã được nêu ra ngay từ đầu.
- Trong quá trình theo dõi và đánh giá hiệu quả, hãy tập trung vào các kết quả mong muốn, những kỳ vọng đã được bày ra trên bàn ngay từ đầu và các tiêu chuẩn cũng như các giải pháp chuẩn tốt nhất có sẵn. Sử dụng bất kỳ hoặc tất cả dữ liệu tự động ghi nhận về thành tích của chuyên gia và đề nghị chuyên gia giúp bạn hiểu đúng về dữ liệu này. Đề nghị họ tham gia sử dụng bộ công cụ tự quản lý. Nhìn vào kết quả công việc và tiếp tục đặt câu hỏi: "Đây có phải là điều mà anh đã nói là anh sẽ thực hiện? Tại sao và tại sao lại không? Anh đã làm như thế nào? Mỗi bước mất bao nhiêu thời gian? Tại sao?"
- So sánh kết quả công việc của chuyên gia này với các chuyên gia khác cũng làm những việc tương tự để tìm ra những điểm tương đồng hoặc khác biệt trong giải pháp của cả hai. Nói chuyện với thật nhiều chuyên gia cùng làm công việc tương tự cũng là một cách kiểm tra thực tế hữu hiệu, như thế chuyên gia mà bạn đang quản lý không thể "bịp" bạn một cách dễ dàng.
- Đừng quên tìm hiểu những dữ liệu mềm bổ sung về công việc của chuyên gia này. Hãy hỏi khách hàng, đối tác, đại lý, đồng nghiệp và các quản lý khác. Bất cứ khi nào có thể, hãy

thu thập thông tin từ người thứ hai, thứ ba…

- Trong quá trình làm việc, hãy ghi chép lại các điểm cơ bản trong cuộc trao đổi định kỳ. Những kỳ vọng nào đã được nêu lên? Làm thế nào để hiệu quả tương ứng với những kỳ vọng đó? Khi bạn ghi chép lại kết quả công việc của nhân viên, hãy hỏi anh ta hoặc cô ta xem họ nghĩ gì về tài liệu mà bạn lưu lại và tại sao.

Qua thời gian, bạn có thể sẽ không bao giờ trở thành chuyên gia, nhưng bạn sẽ luôn hiểu biết hơn. Bạn sẽ hiểu công việc của người này rõ hơn, cũng như thói quen làm việc và theo dõi được hoạt động của anh ta. Bạn sẽ có khả năng đánh giá sự thành thật, đáng tin cậy và an toàn của người này. Bạn có thể biết khi nào người này đang đi đúng đường hay đang bị chệch hướng. Bạn có thể đọc được ý nghĩa thực sự của cuộc trao đổi giữa hai người dựa trên cách anh ta nói và những gì anh ta nói. Một điều chắc chắn là bạn sẽ học hỏi đủ kiến thức để đảm bảo nhân viên này có trách nhiệm thực hiện các mục tiêu rõ ràng đã đặt ra và cung cấp cho anh ta những phản hồi thường xuyên tại chỗ, giúp anh ta tiếp tục đi đúng hướng trong quá trình phát triển liên tục của một chuyên gia ưu tú.

Chương 5

Những thách thức quản lý thái độ làm việc

Nếu bạn cũng giống hầu hết các nhà quản lý, bạn sẽ ngại đối phó với nhân viên có vấn đề về thái độ làm việc, mặc dù bạn biết rằng thái độ trong công việc rất quan trọng. Thái độ ảnh hưởng tới hiệu quả, chất lượng và tinh thần. Nó cũng tác động vô cùng lớn tới đồng nghiệp, sự phối hợp và kết nối. Nó có thể là sự khác biệt giữa những nhân viên đề cao cơ hội phát triển và những nhân viên từ chối phát triển. Thái độ có thể tạo ra sự khác biệt lớn giữa việc được giữ lại và cho nghỉ việc. Thái độ tốt là động lực cho kết quả tích cực. Thái độ xấu cản trở kết quả công việc.

Vậy tại sao hầu hết các nhà quản lý đều muốn tránh xử lý những nhân viên có thái độ làm việc tồi? Tránh cho đến khi không thể nào lảng tránh được nữa? Khi ấy thì mọi việc đã trở nên quá muộn và cuộc trao đổi đã trở thành một cuộc đối đầu căng thẳng.

Việc trao đổi về thái độ làm việc không hề đơn giản bởi ba lý do cơ bản sau:

1. Nó có vẻ mang tính cá nhân – thích hay không thích có thể không phải là việc của bạn.
2. Nó có vẻ là chuyện thuộc về bản tính của mỗi người, vì thế có thể khó lòng thay đổi. Người ta hay nói những câu như: "Cái kiểu của anh ta là thế, bản chất rồi."
3. Nó có vẻ rất mơ hồ, rất khó để miêu tả một cách rõ ràng. Bạn có thể nghĩ: "Rốt cuộc thì cô ấy vẫn đang làm việc. Có ai bảo là cô ta phải làm việc đó với nụ cười trên môi suốt cả ngày đâu?"

Đó là lý do tại sao hầu hết các nhà quản lý đều tránh việc phản hồi về thái độ xấu của nhân viên trừ khi hành vi của nhân viên đó thực sự khó chịu. Chỉ trừ khi hành vi của nhân viên đó tồi tệ đến mức chính bạn còn không chấp nhận được, nếu không, rất có thể bạn sẽ bỏ qua cho hầu hết các thái độ không tích cực. Đôi khi bạn có thể đưa ra một nhận xét vu vơ, một lời ám chỉ, một sự gợi ý. Và bạn không làm tới cùng, bởi vì những người có thái độ xấu hầu hết lại là những người rất dễ tự ái. Việc nhắc nhở một nhân viên rằng anh ta có thái độ xấu lại có thể là một cách khiến thái độ xấu trở nên tồi tệ hơn. Nhưng khi bạn bỏ qua một thái độ xấu thì những người đang làm việc với "thái độ tốt" xung quanh sẽ hiểu rằng thái độ xấu là chuyện bình thường. Việc này sẽ dẫn đến một kiểu suy nghĩ đó là các thái độ xấu được chấp nhận ở đây, và chúng dần thẩm thấu vào môi trường công sở, chúng kéo lùi hiệu quả công việc chung của cả đội nhưng lại không dễ bị phát hiện ra.

Đối với thái độ làm việc tồi của một số nhân viên, bạn (hoặc một đồng nghiệp) có thể đề nghị một cách tiếp cận mang tính đối phó, thường là đề cập tới vấn đề ấy một cách nhẹ nhàng và dễ dãi, nghĩa là chỉ tìm cách làm cho vấn đề "khuất mắt trông coi". Và khi thái độ xấu xảy ra, có thể bạn đang không chú ý. Hoặc bạn lại cho qua, hoặc là bạn nhắc nhở họ thêm một lần nữa, vẫn với kiểu nhẹ nhàng, vỗ vai; hoặc cùng lắm là họ bị các bạn đồng nghiệp tỏ thái độ bằng cách lẩm bẩm ra chiều không đồng tình. Trừ khi vấn đề nổi lên quá nhiều lần, hoặc vào sai thời điểm, với sai người, hoặc quá nhiều hoặc quá rầm rộ, thì mới xảy ra sự bùng nổ hoặc một cuộc cãi cọ ra trò – thậm chí là tệ hơn nữa.

Bất cứ khi nào bạn lấy được được can đảm để đề cập đến vấn đề – ngay cả vào thời điểm mà những cái đầu nóng đã nguội bớt – thì vẫn rất khó lựa chọn được ngôn từ chính xác để bắt đầu. Vấn đề "thái độ" ở đây có vẻ rất mơ hồ, thật khó để định lượng nó bằng các tiêu chuẩn khách quan, vì mô tả một hành vi thường mang tính chủ quan: "Cậu có vẻ không được thân thiện" – hoặc tiêu cực, ủ rũ, giận giữ, mệt mỏi, hoặc "điền vào chỗ trống bằng bất cứ tính từ nào" – và đều có thể bị phản ứng lại là: "Không, tôi không như thế." Đó là bởi vì những nhận xét ấy đều nhắm tới cảm xúc bên trong. Thế ai thì đủ tiêu chuẩn để bình luận về cảm xúc bên trong của một người? Chắc chắn không phải là bạn, quản lý của người đó, trừ khi bạn là một nhà tâm lý trị liệu được cấp chứng chỉ.

Trong khi đó, việc cố gắng miêu tả thái độ của một nhân viên – đặc biệt là khi người đó đang không ở vào thời kỳ phong độ nhất – chỉ càng kích động phản ứng mang tính cảm xúc từ chính nhân

viên đó. Họ có thể cảm thấy mình bị tấn công. Sự chỉ trích đối với họ có thể trở thành một cú sốc, một bất ngờ, đặc biệt là nếu nhân viên ấy đã hành xử như vậy được một thời gian. Nhân viên đó có thể nói (hoặc nghĩ) rằng: "Đây là một cuộc tấn công cá nhân. Đấy là con người thật của tôi từ bấy đến nay. Ông đang yêu cầu tôi phải thay đổi cá tính đấy à?"

Điều này, ngược lại, cũng có thể kích động phản ứng mang tính cảm xúc từ phía bạn. Bạn có thể nghĩ (hoặc nói) rằng: "Tôi đã bỏ qua chuyện nhố nhăng này quá lâu rồi nhé. Tôi chịu hết nổi rồi. Có thể con người thật của cậu không phải là lựa chọn đúng đắn cho công việc này!" Và thế là cuộc đối thoại trở nên tuột dốc không phanh.

Đó là lý do tại sao hầu hết các quản lý thường có xu hướng tự kiểm điểm thêm một lần nữa khi gặp phải những vấn đề như thế này, họ nghĩ: "Có thể chuyện này mang tính cá nhân quá cao. Thậm chí nó có phải là một thứ mà người này có thể thay đổi được không?" Thật không có gì ngạc nhiên khi bạn cố gắng tránh né việc xử lý những nhân viên có vấn đề về mặt ứng xử.

CẢM XÚC LÀ NHỮNG GÌ Ở BÊN TRONG; THÁI ĐỘ LÀ HÀNH ĐỘNG RA BÊN NGOÀI

Cho đến giờ tôi đã nêu một số vấn đề liên quan đến thuật ngữ "thái độ" được vài trang sách. Vậy rốt cuộc "thái độ" là gì? Câu hỏi này cũng có nét tương đồng với việc Tòa án Tối cao Hoa Kỳ xác định thuật ngữ "khiêu dâm" là gì, trong chuyện này, Thẩm phán Potter Stewart đã có một phát biểu nổi tiếng (mà tôi trích lại ở đây): "Rất khó để định nghĩa nó (khiêu dâm) là gì, nhưng tôi sẽ biết là nó khi tôi nhìn thấy nó."

Tôi sử dụng thuật ngữ "thái độ" nhắm vào một hạng mục đặc biệt nằm trong hệ thống đánh giá hiệu quả nhân sự rất quan trọng nhưng dường như rất nhiều quản lý cảm thấy khó khăn khi thực sự bắt tay vào hạng mục này. Chừng nào bạn còn nghĩ rằng thái độ là một vấn đề mang tính cá nhân, là trạng thái nội tâm, thì nó sẽ vẫn còn tiếp tục mơ hồ và bạn sẽ vẫn không thể đào sâu vào xử lý vấn đề này. Hơn nữa, đúng thực là bất cứ điều gì thuộc về "cảm xúc nội tâm" đều không phải là việc của bạn. Hãy ngừng tập trung vào các vấn đề bên trong/cá nhân của nhân viên. Hãy tập trung vào cái thể hiện ra bên ngoài.

Cảm xúc là những gì ở bên trong. Các hành vi quan sát được thể hiện ra bên ngoài. Các hành vi quan sát được là cái bạn có thể nhìn

thấy, nghe thấy và sờ thấy. Khi chúng ta nói về thái độ, chúng ta không nói về chuyện nhân viên đó là người như thế nào, mà về cách người đó hành xử bên ngoài ra sao. Không cần biết nguồn gốc của thái độ ấy nằm sâu trong nội tâm như thế nào, chúng ta chỉ quan tâm tới biểu hiện bên ngoài, và đó là cái mà ta có thể quản lý.

THÁI ĐỘ ĐƯỢC BIỂU HIỆN THÔNG QUA THỰC HÀNH GIAO TIẾP

Nếu bạn tập trung vào những hành vi có thể quan sát được từ bên ngoài, thì tự nhiên bạn sẽ thấy mọi việc rất đơn giản. Từ bên ngoài, thái độ là tất cả những gì liên quan đến giao tiếp: từ ngữ, cách thức, giọng điệu và cử chỉ.

Cũng giống như tất cả các khía cạnh khác thuộc về hiệu quả, cách duy nhất để có thể lãnh đạo, quản lý hoặc giám sát thái độ của nhân viên là quản trị một cách mạnh mẽ, nhiệt huyết và liên tục. Điều đó có nghĩa là thực hiện các cuộc đối thoại thường xuyên, nhất quán và chất lượng cao – đó là công cụ lãnh đạo thực sự duy nhất của bạn – với tính kết nối và giàu tính thực tiễn. Đó vẫn chỉ là vấn đề áp dụng các căn bản vào trong tình huống lãnh đạo phức tạp, khó khăn và rất phổ biến này. Bạn cần định nghĩa thái độ là gì và nói rõ một loạt các kỳ vọng, sau đó điều chỉnh, đo đạc, văn bản hóa tất cả các tiến trình này – yêu cầu, ghi nhận và tưởng thưởng – như bất cứ khía cạnh nào thuộc về hiệu quả công việc.

Bạn có muốn trở thành một nhà quản lý giỏi xử lý các vấn đề thái độ của nhân viên? Bạn có muốn tìm ra cách nói thẳng thắn với nhân viên khi họ cần thay đổi thái độ làm việc và thay đổi bằng cách nào? Đây là những gì bạn cần làm:

- **Đừng để thái độ trở thành một vấn đề cá nhân.** Thay vào đó, hãy biến nó thành vấn đề công việc hoàn toàn. Hãy biến thái độ làm việc tốt thành một yêu cầu hiệu quả rõ ràng và thường xuyên mà tất cả mọi người phải tuân thủ. Tất cả chỉ vì công việc.
- **Không bao giờ cố gắng thay đổi trạng thái nội tâm của nhân viên; chỉ trao đổi về những hành vi bên ngoài.** Không bàn về cảm xúc sâu xa của nhân viên – nguồn gốc của các vấn đề thuộc về thái độ – chỉ quan tâm tới những gì mà nhân viên này biểu hiện ra bên ngoài. Hành vi bên ngoài là cái mà một nhân viên có thể học hỏi để làm theo và đó chính là cái bạn có thể yêu cầu.

- **Từ chối để thái độ – dù là tốt, xấu, hay tuyệt vời – vẫn là một cái gì đó mập mờ, khó hiểu.** Hãy làm cho nó hoàn toàn rõ ràng. Định nghĩa các hành vi thuộc về thái độ tốt: bằng ngôn từ, giọng điệu và cử chỉ. Nói rõ. Chi tiết. Theo dõi, đánh giá và ghi lại từng bước thực hiện. Trao đổi về nó. Yêu cầu mọi người phải chịu trách nhiệm về thái độ của mình. Tưởng thưởng những người thực hành. Loại bỏ những người không thực hiện.

PHẢI, BẠN CÓ THỂ YÊU CẦU THÁI ĐỘ TỐT NƠI CÔNG SỞ

Điền trực tiếp vào cuối bản hợp đồng tuyển dụng yêu cầu có thái độ tuyệt vời nơi công sở. Không có gì phải nghi ngờ điều đó. Bạn làm thế nào để yêu cầu mọi người có thái độ làm việc tốt?

Trở lại những năm 1990, khi ấy chúng tôi làm việc với một hệ thống bán lẻ khổng lồ. Họ nhận được rất nhiều sự tán thưởng của khách hàng bởi một sáng kiến chăm sóc khách hàng trong đó yêu cầu nhân viên bán lẻ "mỉm cười và nhìn thẳng vào mắt" khi tiếp xúc với khách trong cửa hàng. Một số nhân viên có thể phản ứng: "Sao họ dám bảo tôi phải cười hay là nhìn thẳng vào mắt người khác?!" Và bạn cũng có thể tưởng tượng rằng, họ chính là những người có thái độ kinh khủng khiếp. Những nhân viên có thái độ tuyệt vời thường sẽ trả lời: "Ừm, được thôi, tôi sẽ nhìn vào mắt khách hàng và mỉm cười với họ bất cứ khi nào tiếp xúc. Ai không làm được điều ấy có lẽ không nên làm việc ở đây." Kết quả là doanh thu tăng vọt. Đồng thời hệ thống cũng tiến hành các hoạt động đào tạo từ trên xuống dưới nghiêm túc và liên tục. Chỉ sau vài tháng, phần lớn nhân viên, bao gồm cả những người vẫn còn chưa hoàn toàn thoải mái với yêu cầu công việc này, đều ủng hộ việc tiếp tục thực hiện sáng kiến. Mức độ hài lòng của khách hàng dành cho bộ phận chăm sóc khách hàng và cửa hàng nói chung đều đạt đỉnh ở tất cả các cửa hàng nơi sáng kiến này được áp dụng thành công.

Có thể câu chuyện này là một ví dụ cực đoan tập trung vào một phương pháp giao tiếp cụ thể nhắm tới các hành vi thái độ làm việc tuyệt hảo. Nhưng có thể học hỏi được. Các hành vi thái độ tốt cần phải được – ở mức độ tối thiểu – đối xử như một trong số những yêu cầu cơ bản rất quan trọng trong đánh giá hiệu quả. Một số tổ chức biến các hành vi thái độ tốt trở thành tâm điểm văn hóa của toàn công ty nơi công sở. Đó hoàn toàn là một yêu cầu tương tác mang tính nghề nghiệp nhằm hướng tới một công sở hòa hợp và hợp tác. Điều này có ảnh hưởng to lớn bởi nó đẩy vấn đề thái độ ra khỏi góc khuất và đặt nó một cách sòng phẳng lên

bàn trao đổi định kỳ về hiệu quả. Đó là lời nhắc nhở thường xuyên với nhân viên, rằng bất kể tâm trạng cảm xúc bên trong của bạn như thế nào, hãy luôn giữ nụ cười trên môi.

KHÔNG CÓ NHÂN VIÊN XẤU. CHỈ CÓ HÀNH VI TỒI

Thế phải đối phó ra sao với những nhân viên thường xuyên có thái độ khó chịu ra mặt?

Ngay cả những người về tổng thể là có thái độ tốt thì cũng có lúc "khó ở". Vậy nên việc đặt ra các tiêu chuẩn hiệu quả phổ quát và thường xuyên nhắc nhở chúng trong các cuộc trao đổi một-một tạo ra sự khác biệt, ngay cả với những người này. Tất nhiên, một số người sẽ gặp khó khăn hơn những người khác trong việc duy trì thái độ tích cực. Bạn không nhất thiết phải gạch tên người đó ra khỏi danh sách. Nhưng bạn không được phép nhân nhượng với bất cứ thái độ kém hơn so với tiêu chuẩn.

Thực hành giao tiếp đơn thuần là các thói quen. Thói quen có thể thay đổi, nhưng không dễ. Cách tốt nhất để chuyển từ một thói quen kém chuẩn mực sang một thói quen tốt hơn đó là áp dụng nhất quán và kỷ luật một kỹ thuật đã được kiểm chứng qua thời gian. Kỹ thuật đã được kiểm chứng ở đây đóng vai trò như một hành vi thay thế. Đầu tiên sẽ rất khó áp dụng. Nhưng nó sẽ càng ngày càng trở nên dễ dàng hơn. Và dần dần các kỹ thuật giao tiếp tốt nhất sẽ trở thành thói quen mới và tốt hơn rất nhiều của nhân viên.

Khi tôi mới hành nghề, tôi đã gặp một quản lý hành chính thuộc một công ty chăm sóc sức khỏe mà tôi sẽ gọi là "Beth". Bà "Beth" có bộ kỹ năng tuyệt hảo và sếp của bà ấy (CEO của hệ thống chăm sóc sức khỏe này là khách hàng lâu năm của tôi) muốn đề bạt bà ấy lên nhóm điều hành, nhưng phong cách giao tiếp của bà ấy thực sự là một vấn đề. Vị CEO đề nghị xem tôi có cách nào đào tạo bà "Beth" hay không.

Vấn đề ở đây là gì? "Beth" không chịu đựng được những kẻ đần độn và bà ấy có một cách để thể hiện sự phản đối – gần như là khinh khi – làm cho người khác thực sự cảm thấy "nóng mặt". "Beth" có kiểu phản ứng rất đặc trưng diễn ra quá thường xuyên: bà ấy sẽ khoanh tay lại, trợn mắt lên và nói: "Không." Cần nói thêm là câu trả lời này thường không phải để trả lời cho một câu hỏi có-hay-không. Khi sếp, đồng nghiệp, rồi cấp dưới của bà ấy bắt đầu trình bày một thông tin, giải thích quy trình của một dự án cụ thể được sắp xếp như thế nào, hoặc đặt ra một câu hỏi gợi mở

như "Thế kế hoạch của chị cho a, b, c là gì?" thì câu trả lời của "Beth" vẫn cứ là khoanh tay tại, trợn mắt lên, và nói "Không." Sau đó bà ấy tiếp tục chờ đợi. Kiểu cách này thực sự gây khó chịu.

Tôi đã thử hỏi "Beth" xem liệu bà ấy có ý thức về chuyện một số người sẽ lấy làm vui lòng nếu bà có thể cải thiện phong cách giao tiếp không. Bà ấy biết. Tôi hỏi bà ấy thử nghĩ xem nếu có thì bà sẽ cải thiện điều gì. Xem ra câu trả lời của bà ấy còn xa mới đáp ứng được kỳ vọng. Vì vậy tôi quyết định tập trung vào cải thiện cách phản ứng đặc trưng của bà ấy. Tôi nói: "Beth, hãy xem một ví dụ này. Tôi không biết liệu bà có nhận ra mình có một thói quen rất khó chịu không? Những khi bà không thích nghe một điều gì đó, bà thường khoanh tay lại, trợn mắt lên và bảo 'Không'."

Như thể là được mồi sẵn, "Beth" liền khoanh tay lại, trợn mắt lên và nói: "Đâu có". Tất cả chỉ cần có thế. Chúng tôi ngồi xuống một chút và bà ấy nói: "Thế ông muốn tôi phải làm gì bây giờ?" Tôi nói: "Bất cứ điều gì khác! Thực sự, bất cứ điều gì." Chúng tôi bật cười và bầu không khí căng thẳng trước đó bị phá vỡ.

Sau đó, bằng tất cả sự nghiêm túc, tôi dành tặng cho bà ấy lời khuyên tốt nhất. Tôi bảo "Beth" rằng bà cần phải tiếp nhận một hành vi thay thế. Bà cần đào tạo bản thân hành xử khác đi mỗi khi bà cảm thấy phản ứng đặc trưng của mình bắt đầu xuất hiện. Tôi đề nghị bà mở rộng vai, buông lỏng tay, cười tươi và nói: "Được. Hãy nói cho tôi nghe thêm về việc này."

Như tôi đã nói, "Beth" chỉ đơn thuần là vì công việc. Bà ấy thực hành kỹ năng mới một cách kỷ luật và biến nó trở thành một thói quen mới. Trong quá trình thực hiện, bà ấy dần trở nên ý thức rõ hơn về kiểu cách giao tiếp của mình nói chung. "Beth" phát hiện ra những thói quen giao tiếp khác mà bà ấy muốn thay đổi và bà ấy sử dụng một cách tiếp cận tương tự – dùng các hành vi thay thế – để thay đổi các thói quen cũ. Dần dần từng bước một, bà ấy thay thế hoàn toàn cách giao tiếp kém chuẩn mực bằng những cách giao tiếp tốt hơn rất nhiều. Chỉ trong một khoảng thời gian ngắn, với kỷ luật và sự tập trung đi kèm với một chút đào tạo, "Beth" đã cải thiện đáng kể kỹ năng giao tiếp theo phong cách khiến bà ấy trở nên có giá trị hơn rất nhiều trong mắt nhân viên. Đó là một kết quả tuyệt vời đối với "Beth", với tất cả những người làm việc cùng và với cả cấp trên của bà ấy nữa.

Rất ít nhân viên có thể làm được như "Beth". Hầu hết bọn họ cần được hướng dẫn, chỉ bảo, hỗ trợ, đào tạo nhiều hơn thì mới có thể tạo ra sự thay đổi giá trị trong bất cứ thói quen nào, chứ chưa nói

đến một thói quen nhạy cảm như là phong cách giao tiếp.

Đáng buồn khi phải nói rằng, sẽ có một số vấn đề thuộc về thái độ xấu luôn kháng cự các giải pháp bất chấp việc bạn đã thực hiện một cách tỉ mỉ, quyết liệt và kiên trì đến mức nào. Có thể đó thực sự là một vấn đề xuất phát từ bên trong mà không một ai có thể giúp cho nhân viên đó sửa chữa được. Đến một điểm nào đó, chỉ còn một cách duy nhất là để cho nhân viên đó biết rằng công việc của anh ta đang ở vào lằn ranh mong manh. Có sa thải nhân viên đó hay không, và khi nào thì làm việc đó luôn luôn là một quyết định khó khăn. Nhưng đôi khi buộc phải thực hiện.

Tuy vậy, đối với phần lớn nhân viên, nếu bạn có dũng khí và kỷ luật để đào tạo họ một cách tỉ mỉ, quyết liệt và kiên trì, họ hoặc là sẽ tốt hơn, hoặc là tự quyết định ra đi.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 14

KHI NHÂN VIÊN CẦN ĐIỀU CHỈNH THÁI ĐỘ

Khi một nhân viên bắt đầu có vẻ giống một người mang thái độ xấu, thì đó là lúc bạn cần bắt đầu nói chuyện với họ trong các cuộc đối thoại một-một về vấn đề này. Tập trung vào các hành vi tiêu cực, lần lượt từng hành vi.

1. **Miêu tả vấn đề bằng từ ngữ, cách thức, giọng điệu và cử chỉ.** Hãy nhớ đến" Beth" trong ví dụ gần đây nhất của tôi. "Bà ấy luôn khoanh tay, trợn mắt và bảo 'Không'."
2. **Liên hệ hành vi với các hệ quả vô hình:** "Điều này khiến những người khác, bao gồm cả tôi, cảm thấy ngại ngần khi tiếp cận bà ấy mặc dù họ cần một điều gì đó từ bà. Ngoài ra, khi bà thể hiện sự khinh khi với một người, thì tự nhiên, người đó sẽ có xu hướng hạ thấp ý kiến của bà ấy."
3. **Đối chiếu hành vi tiêu cực của nhân viên với yêu cầu hiệu quả hoặc chuẩn mực ứng xử trong công ty:** "Tất cả nhân viên phải luôn sẵn sàng cởi mở với nhau để đảm bảo thông tin thông suốt, phối hợp tốt và đáp ứng yêu cầu công việc."
4. **Xác định hành vi thay thế mà bạn sẽ sử dụng để làm tiêu chuẩn kỳ vọng để đánh giá sự tiến bộ của nhân viên.** Cùng bàn bạc và đưa ra một vài phương án ứng xử thay thế rồi quyết định chọn lấy một, ví dụ như trong trường hợp của "Beth", hành vi thay thế là cười tươi, dang rộng cánh tay và nói: "Được. Hãy nói cho tôi nghe thêm về việc này."
5. **Tiếp tục theo dõi qua các buổi trao đổi một-một.** Chú tâm.

Theo dõi, đánh giá và ghi lại tất cả các tiến triển. Yêu cầu nhân viên tự theo dõi và báo cáo thường xuyên quá trình thực hiện. Tưởng thưởng nếu làm tốt. Không chấp nhận nếu thất bại.

SÁU LOẠI THÁI ĐỘ CHUNG CẦN ĐIỀU CHỈNH

Có một sự thật không hoài nghi đó là mỗi trường hợp lại một khác, đặc biệt là khi người ta cố gắng tìm hiểu nguồn gốc của vấn đề nằm ở nội tâm của đối tượng. Một điều may mắn đó là các trạng thái nội tâm của nhân viên lại không phải là vấn đề của bạn. Bằng việc xem xét thấu đáo những cách thức giao tiếp bên ngoài, qua nghiên cứu của mình, chúng tôi đã xác định được sáu loại vấn đề thuộc về thái độ nói chung – những thói quen giao tiếp tệ hại – có ảnh hưởng xấu tới môi trường làm việc công sở và chúng tôi đã đặt tên cho những nhân viên sở hữu những thói quen giao tiếp này như sau:

1. Những người Xù-lông-nhím
2. Những người Nhặng-xị
3. Những người Thích-tranh-luận
4. Những người Phàn-nàn
5. Những người Đổ-lỗi
6. Những người Thả-bom-thối

NHỮNG NGƯỜI XÙ-LÔNG-NHÍM

Có rất nhiều người đơn giản là thích được một mình nơi công sở. Tôi thường phân loại những người này vào các hạng mục nhỏ hơn như những người đơn độc, những người ẩn nấp và "những người Xù-lông-nhím". Người làm việc đơn độc và người ẩn nấp không gây phiền phức mấy. Chỉ cần họ có một người quản lý mạnh mẽ, tận tâm, luôn biết cách lôi kéo họ vào các cuộc họp nhóm và xây dựng các cuộc trao đổi một-một thường xuyên, hiệu quả là vấn đề được giải quyết. Có thể họ là những người về bản chất là ngại giao tiếp xã hội và hướng nội hơn những người khác. Điều đó là bình thường. Với sự hướng dẫn cùng chỉ bảo, họ sẽ cải thiện khả năng giao tiếp và xây dựng những thói quen tốt hơn, mang lại những mối quan hệ công sở nhiệt thành hơn.

Những người Xù-lông-nhím lại là một câu chuyện khác. Những người này muốn hành động đơn lẻ với một mục tiêu "báo thù" đặc biệt. Ngôn từ, giọng điệu và cử chỉ của họ đều thể hiện: "Tránh xa

tôi ra!" May lắm thì những lời chào hỏi của bạn sẽ được đáp lại bằng một câu trả lời lạnh lùng, cộc lốc với mục đích chặn họng bạn vì họ không muốn giao tiếp thêm. Hoặc bạn có thể nhận lại một câu nói, giọng điệu hoặc cử chỉ khiến bạn khó chịu. Sau vài lần, bạn học được cách giữ khoảng cách với họ. Đó là lý do vì sao tôi gọi họ là Xù-lông-nhím.

Rất hiếm khi những người Xù-lông-nhím là những kẻ lười làm. Ngược lại, họ làm rất nhiều việc, làm rất tốt, rất nhanh, suốt cả ngày. Họ chỉ đang cố gắng "được để yên và làm việc của mình". Đó là một cách nói khác của việc họ muốn được làm bất cứ việc gì, bất cứ ở đâu, vào bất cứ thời điểm nào theo bất cứ cách thức nào mà họ cho là phù hợp. Và họ không muốn bị làm phiền bởi bất cứ yêu cầu ưu tiên của bất kỳ ai.

Cách thức làm việc như vậy đơn giản là không thể chấp nhận được. Tất cả mọi người đều phải tiếp cận được, cởi mở và chuyên nghiệp trong giao tiếp nơi công sở. Không ai được phép thích làm gì thì làm, thích làm thế nào cũng được khi mà có người trả lương cho họ.

Một số người Xù-lông-nhím bước chân vào cửa công ty mỗi ngày với những chiếc lông nhím giương lên tua tủa: "Tránh xa tôi ra!" Một số người ít công khai thể hiện điều đó hơn. Một số khác thì thích thậm chí không muốn ai để ý đến sự có mặt của họ. Đó chính là những kiểu người sẽ ngồi lì ở một ô làm việc mãi mãi. Họ làm gì cơ? "Tại sao bạn cần phải biết?" Anh ta có mắt ở đằng sau gáy, ngồi rình xem có ai cố thử – chỉ thử thôi – lại gần và bắt chuyện với anh ta. Hoặc gọi điện. Hoặc gửi e-mail.

Sai lầm phổ biến mà các nhà quản lý gặp phải khi đối phó với những người Xù-lông-nhím đó là: "hiểu thông điệp của anh ta" và giữ khoảng cách, rất hiếm khi lại gần và rất cẩn trọng khi lại gần anh ta. Đó là phản ứng của tất cả mọi người với những người Xù-lông-nhím. Cô ta đã giương vây lên và có hiệu quả.

Đừng đầu hàng như thế! Hãy hít một hơi thở sâu và vòng tay ôm lấy những người Xù-lông-nhím (Chớ lo! Đó chỉ là một cách nói ẩn dụ.) Hãy cứ lôi kéo người này vào các cuộc trao đổi một-một có cấu trúc một cách thường xuyên giống như với tất cả những thuộc cấp khác của bạn.

Đó chính là một trong những vẻ đẹp của việc tạo dựng được một công sở có văn hóa nhóm đối với các cuộc đối thoại một-một cấu trúc định kỳ. Khi tất cả mọi người trong nhóm của bạn đều biết

đến các cuộc trao đổi một-một thường xuyên, thì những người Xù-lông-nhím – cũng như tất cả những người khác – sẽ biết ngay từ đầu rằng không ai được phép loại trừ khỏi văn hóa này. Chỉ cần tiến hành các cuộc trò chuyện một-một nghiêm túc đã đủ để hàng phục cả những người Xù-lông-nhím cứng đầu nhất trong vài tuần. Đừng để bản thân bạn hoặc người Xù-lông-nhím trượt khỏi đường ray.

Các cuộc đối thoại một-một giữa bạn với những người Xù-lông-nhím đồng thời là cơ hội để họ tập luyện cách giao tiếp với phong thái dễ chịu, cởi mở và chuyên nghiệp hơn – ít nhất là với bạn. Trong các cuộc hội thoại một-một với những người Xù-lông-nhím, bạn sẽ điều chỉnh dần giọng điệu cho phù hợp với người này và khi cả hai dần trở nên quen thuộc với các cuộc hội thoại này, các bạn sẽ tạo ra được nhịp độ. Một khi làm quen được với quy trình, những người Xù-lông-nhím thường sẽ thích các cuộc giao tiếp được sắp lịch cụ thể, có tổ chức và tập trung hơn là các tương tác tự phát. Các cuộc giao tiếp có cấu trúc sẽ nhanh chóng được đền đáp bởi ít các gián đoạn hơn. Đôi khi những người Xù-lông-nhím nhận ra họ thích các cuộc giao tiếp có cấu trúc đến mức họ bắt đầu lên lịch trò chuyện một-một định kỳ với những "người chuyên gián đoạn" và nhận ra rằng họ cũng đã nhanh chóng cải thiện được mối quan hệ đồng nghiệp với những người này.

Nếu những cuộc hội thoại có cấu trúc không đủ để giải quyết vấn đề giao tiếp của những người Xù-lông-nhím thì sao? Đó chính là lúc bạn bắt đầu phải nói chuyện với họ trong các cuộc trao đổi một-một: Mục tiêu là giúp những người Xù-lông-nhím sử dụng những từ ngữ, dạng thức, giọng điệu và cử chỉ khác đi để họ trở nên dễ tiếp cận hơn, cởi mở hơn và chuyên nghiệp hơn. Tập trung vào các hành vi tiêu cực cụ thể của họ, những hành vi thể hiện thông điệp "Tránh xa tôi ra!" và thay thế chúng bằng những bộ hành vi mới thể hiện thông điệp: "Tôi có thể giúp gì cho bạn? Có lẽ chúng ta có thể sắp xếp một thời gian cụ thể để bàn về vấn đề này. Có lẽ chúng ta nên sắp lịch thường xuyên vào một thời gian cố định để bàn về các vấn đề đang nổi cộm chăng?"

NHỮNG NGƯỜI NHẶNG-XỊ

Đối lập với những người Xù-lông-nhím là những người mà tôi gọi là "Nhặng-xị." Những người này muốn lôi kéo tất cả mọi người vào việc của mình, bất kể những chuyện đó vớ vẩn hoặc riêng tư tới cỡ nào. Nếu những người Xù-lông-nhím không thích sự chú ý bao nhiêu thì những người Nhặng-xị lại thích được chú tâm, để ý,

được lắng nghe và được can dự bấy nhiêu. Cứ như thể họ cô đơn lắm, cần người ở bên cạnh trong khi làm bất cứ công việc gì. Ở một khía cạnh nào đó, họ có vẻ giống những người yêu bản thân thái quá – bất kể họ đang làm gì vào bất cứ thời điểm nào, những người Nhặng-xị chỉ muốn có bạn ở bên cạnh để chia sẻ (hoặc làm khán giả cho) trải nghiệm đó của họ.

Đừng hiểu sai ý tôi: đúng là hầu hết tất cả mọi người đi làm đều cần phải giao tiếp và phối hợp với đồng nghiệp. Kiểu quan hệ tương hỗ lần nhau đó không giống với kiểu nhặng xị, nhưng vẫn phải cẩn thận! Những người Nhặng-xị thường ngụy trang hành vi của mình trong vỏ bọc là sự tương hỗ chính đáng. Đây là cách bạn có thể phát hiện ra sự khác biệt: những nhân sự tương hỗ thực sự đảm bảo giao tiếp giữa họ có mục đích rõ ràng – ngắn gọn, đi thẳng vào vấn đề, tiến triển, hiệu quả và hầu như luôn tập trung vào các bước tiếp theo. Họ luôn cố gắng rút ra được một số kết luận sau một cuộc trao đổi. Đối với những người Nhặng-xị, giao tiếp chỉ để giao tiếp, không có ý nghĩa tổng kết. Cuộc trao đổi của họ không giải quyết được bất cứ hạng mục nào cho những người tham gia. Mọi lời nói của họ đều có mục đích lôi kéo bạn vào một cuộc hội thoại khác hoặc các hoạt động liên đới tiếp theo.

Về giọng điệu, người Nhặng-xị có thể lúc thì tích cực, khi thì tiêu cực, hoặc có khi cả hai – thường thì họ nói giọng nước đôi dựa trên bất cứ điều gì thu hút sự chú ý của họ tại thời điểm đó.

Với những người Nhặng-xị, thường thì rất khó nhìn ra vấn đề thực sự cần giải quyết là gì, bởi cái mà họ theo đuổi là sự rối rắm, thực sự là như vậy. Vấn đề của họ thường sẽ mãi mãi không giải quyết nổi, bởi vì giải pháp không phải điều mà họ thực sự tìm kiếm. Lôi kéo người khác vào luồng tư duy, lời nói và hành động của họ mới là mục tiêu – rốt cuộc đó mới là cái kết thực sự mà họ cần.

Vấn đề ở đây là những người Nhặng-xị làm tốn thời gian của tất cả mọi người và thường khiến những người khác đuổi hình bắt bóng. Không những thế, sau một hoặc vài lần "ném quả đắng" của họ, đồng nghiệp thường tìm cách tránh né những người này. Điều này chỉ càng khiến những người Nhặng-xị tìm cách thu hút sự chú ý hơn nữa. Họ tìm những người mới để nhặng xị về mình, những người này, đến lượt họ cũng sẽ tìm cách né tránh. Hơn nữa, khi nào những người Nhặng-xị bắt đầu có vấn đề nào đó thực sự cần xử lý, thì họ đã trở nên gần giống cậu bé trong truyện ngụ ngôn cậu bé chăn cừu luôn miệng kêu: "Có chó sói!" Vậy là những vấn đề thực sự cần giải quyết sẽ bị phớt lờ bởi đó là kết cục dành

cho những người Nhặng-xị vì tiếng xấu chuyên nhặng xị một cách không cần thiết.

Sai lầm phổ biến của những nhà quản lý khi đối phó với những người này là biến họ trở nên vô hình, như phản ứng của tất cả những người khác. Thường thì khi một nhà quản lý bị lôi kéo vào các cuộc nhặng xị của những người này quá nhiều lần, họ sẽ thề không để họ lôi kéo thêm lần nào nữa. Tất nhiên, điều này chỉ khiến những người Nhặng-xị trở nên đòi hỏi sự chú ý hơn bao giờ hết. Nếu anh ta không thể tóm được bạn, thì anh ta sẽ bắt đầu theo đuổi sự chú ý của những người khác, những người không để ý và bớt cảnh giác hơn.

Khi bạn tiến hành các cuộc đối thoại một-một có cấu trúc, có lịch trình và định kỳ với những người Nhặng-xị này, đột nhiên họ nhận ra một điều chắc chắn là họ sẽ có được sự chú ý của bạn ít nhất một tuần một lần. Hoặc có thể là hai, thậm chí là ba hoặc bốn lần. Hãy nhớ, một số người cần các cuộc đối thoại một-một nhiều hơn những người khác. Những người Nhặng-xị là kiểu người điển hình cần họp với bạn thường xuyên hơn những người khác. Họ cần phản hồi và chỉ bảo thường xuyên hơn. Bạn sẽ rất dễ nhận ra rằng, chỉ cần chú ý tới những người Nhặng-xị này trong các cuộc họp dù chỉ 15 phút mỗi ngày, ba ngày mỗi tuần, là bạn có thể giải quyết được phần lớn vấn đề cho bạn, cho anh ta và cho cả đội.

Các cuộc họp một-một cần phải chỉ cho những người Nhặng-xị thấy đó là cơ hội để thực hành giao tiếp hiệu quả và năng suất hơn – ít nhất là với bạn. Qua thời gian, bạn sẽ giúp người Nhặng-xị học được cách chuẩn bị những lịch trình trao đổi tốt hơn trong các cuộc họp một-một với bạn; ngày càng mạch lạc, rõ ràng và tập trung hơn. Trong quá trình thực hiện các cuộc họp một-một thường xuyên, hãy dạy người Nhặng-xị cách chuẩn bị trước một lịch trình rõ ràng – bằng văn bản – cho mọi cuộc trao đổi với bạn.

Dạy người Nhặng-xị cách giao tiếp với cung cách nhắm tới mục tiêu cao hơn – ngắn gọn, đi thẳng vào vấn đề và hiệu quả. Dạy anh ta tập trung vào các bước cụ thể tiếp theo. Dạy anh ta cách gói ghém vấn đề khi kết thúc một cuộc trao đổi với một danh mục những việc cần làm rõ ràng cho tất cả các bên.

Những người Nhặng-xị sẽ bắt đầu nhận ra rằng các tương tác hiệu quả và năng suất khiến họ hài lòng hơn rất nhiều so với những cuộc trao đổi vô vị. Khi các cuộc giao tiếp của họ ngày càng có kế hoạch, rành mạch và tập trung hơn, anh ta sẽ thấy đồng nghiệp

ngày càng sẵn sàng dành cho anh ta sự chú ý mỗi khi có nhu cầu công việc chính đáng.

Mục tiêu ở đây là: giúp người Nhặng-xị sử dụng những từ ngữ, cách thức, giọng điệu và cử chỉ khác đi để họ trở nên hiệu quả và năng suất hơn trong quá trình tương tác với người khác. Phương pháp là tập trung vào những hành vi tiêu cực cụ thể thể hiện thông điệp: "Có chó sói!" và thay thế chúng bằng những hành vi mới truyền đi thông điệp: "Tôi đã chuẩn bị trước lịch trình rõ ràng, tập trung cho cuộc đối thoại này. Có lẽ chúng ta nên sắp xếp một thời gian cụ thể để bàn về nó. Liệu chúng ta có thể lên lịch định kỳ để trao đổi về vấn đề này không?"

NHỮNG NGƯỜI THÍCH-TRANH-LUẬN

Nếu những người Nhặng-xị lao vào cuộc đối thoại mà chẳng có phương hướng cụ thể thì những người Thích-tranh-luận lại luôn nói như thể họ có một lịch trình chuẩn lắm. Thường thì thực tế là ngược lại. Nhưng không phải lúc nào họ cũng "đóng vai ác". Đôi khi những người Thích-tranh-luận dành một sự quan tâm đặc biệt hoặc một ý tưởng cụ thể mà lúc nào họ cũng muốn trình bày trong hầu như tất cả các cuộc hội thoại vào bất cứ khi nào có thể. Một số người khác thì mỗi ngày lại thích tranh luận các vấn đề khác nhau. Nhưng luôn có vấn đề nào đó. Những người Thích-tranh-luận luôn có sẵn lập luận để thể hiện.

Thật tốt khi có những nhân viên sở hữu những lập luận sắc bén. Bạn không muốn toàn bộ đội ngũ nhân viên chỉ biết gật đầu đồng tình. Bạn cũng không muốn một nhóm nhân viên phụ thuộc vào trí-tuệ-tập-thể. Bạn cần tạo ra khoảng trống dành cho những góc nhìn phản biện, nhờ thế mà các bạn không mắc phải những sai lầm không đáng có. Bạn cần những dòng chảy thông tin và ý tưởng mà bạn có thể chắt lọc được từ sự hiểu biết và tinh thông của tất cả mọi người.

Nếu bạn vẫn đang trao đổi một-một thường xuyên với tất cả mọi người, vậy thì tất cả đều có không gian tự nhiên để thảo luận và thể hiện sự hiểu biết cũng như tinh thông của họ với các vấn đề một cách định kỳ. Bất cứ người nào có một lịch trình đều có thể có sẵn một diễn đàn để nêu ý kiến của mình. Không nhưng thế, diễn đàn đó trở thành một nơi hoàn hảo để giới thiệu các cuộc tranh luận sẽ được thực hiện trong các cuộc đối thoại hoặc các cuộc họp tiếp theo. Khi họ bắt đầu nêu ra một vấn đề tranh luận, hãy nói: "Hãy lên kế hoạch bàn bạc điều này trong cuộc họp một-một của chúng ta vào thứ Ba, lúc 10 giờ sáng. OK?"

Nếu đó là một vấn đề quá phức tạp, hãy yêu cầu từng cá nhân chuẩn bị một bản tóm tắt sơ lược những luận điểm của họ bằng văn bản và gửi cho bạn trước cuộc họp một-một:

Đây là vấn đề.

Đây là các phương án.

Đây là phương án tôi lựa chọn.

Đây là lý do tại sao phương án của tôi lại là tốt nhất cho công việc.

Đây là những chi phí cho phương án ấy – tiền bạc, thời gian, nhân sự và các nguồn lực khác.

Đây là nơi chúng ta có thể nhận được các nguồn lực.

Đây là kế hoạch dự kiến.

Đây là vị trí mà tôi đề cử bản thân nếu thực hiện kế hoạch này.

Yêu cầu này sẽ giúp cho những người Thích-tranh-luận thật sự tập trung. Chỉ cần đặt câu hỏi về mức độ quan trọng của vấn đề? Và nếu câu trả lời là "rất quan trọng", hãy cho người Thích-tranh-luận một cơ hội để tiến lên và đưa ra luận điểm của mình. Nếu cô ấy có thể thuyết phục được bạn trong cuộc họp một-một, bạn có thể đề nghị cô ấy trình bày lập luận của mình cho nhóm cộng sự lớn hơn.

Đây cũng đồng thời là một quá trình đào tạo tuyệt hảo: đó là cách tuyệt vời để giúp những người Thích-tranh-luận (và bất cứ ai) học tập và thực hành nghệ thuật thuyết phục một dự án kinh doanh, chưa kể tới việc nó giúp họ hoàn thiện và phát triển sự hiểu biết về công việc lên một tầm cao hơn.

Trong khi đó, bằng việc đặt câu hỏi cho bất cứ lập luận nào của người Thích-tranh-luận trong các cuộc đối thoại một-một định kỳ, bạn sẽ kiểm soát tốt mọi cuộc tranh luận bằng cách đảm bảo là bạn đã lắng nghe mọi ý kiến chứ không để cho các cuộc tranh luận kéo dài không hồi kết. Người Thích-tranh-luận cảm thấy họ được lắng nghe, và thực sự thì những góc nhìn đa chiều không nên bị dập tắt hoặc đóng kín. Mặt khác, khi một lập luận đã được trình bày đầy đủ và lắng nghe, sẽ phải có một quyết định được thực hiện. Điều đó có nghĩa là vấn đề đã được xử lý. Sẽ không có những cuộc tranh luận tiếp theo nếu như không có chứng cứ nào mới xuất hiện.

Đây là một điểm cộng: Càng lúc bạn sẽ càng nhận ra người nào hiểu biết sâu sắc về công việc mà họ đang làm và người nào chỉ nắm bắt lơ mơ; người nào chỉ có vài ý kiến tầm phào; người nào có những ý tưởng khá và người nào có ý tưởng tốt; người nào có ý kiến nửa vời. Có thể bạn sẽ học hỏi được một số điều giá trị từ những lập luận được trình bày cẩn thận kỹ càng.

NHỮNG NGƯỜI THÍCH-PHÀN-NÀN VÀ ĐỔ-LỖI

Tôi gom những người Thích-phàn-nàn và Đổ-lỗi vào cùng một nhóm bởi vì họ gần gũi như "anh em họ". Đặc điểm chung quan trọng nhất ở những nhân vật này là họ không bao giờ nhận trách nhiệm cho bất cứ lỗi lầm nào. Trong nhóm, họ thường làm thành bộ đôi ăn rơ: Người Thích-phàn-nàn chỉ ra những điểm tiêu cực và những người Đổ-lỗi lập tức nhảy vào và chỉ ngón tay sang người khác – trong nội bộ nhóm hoặc người bên ngoài nhóm.

Điểm khác biệt giữa người Thích-phàn-nàn và người xử lý vấn đề là gì? Người Thích-phàn-nàn thường than phiền rằng họ gặp bất lợi: "Nói cho cùng thì chẳng phải việc chỉ ra vấn đề là cần thiết sao? Chả lẽ chúng ta cứ giả bộ như mọi thứ vẫn ổn trong khi không phải vậy?" Đây là điểm khác biệt chính yếu: Người Thích-phàn-nàn thường làm ầm lên về triệu chứng của vấn đề (sự đau đớn khó chịu), trong khi người xử lý vấn đề thì đi tìm nguyên nhân sâu xa bên trong.

Người Đổ-lỗi có thể vặn lại để biện minh cho hành động đổ lỗi của mình: "Tìm ra nguyên nhân sâu xa chính xác là những gì tôi đang làm đây. Và nguyên nhân chắc chắn là một cái gì đấy hoặc một ai đấy. Khi tôi chỉ ra nguyên nhân sâu xa, tôi lại bị coi là "người Đổ-lỗi". Vậy thì điểm khác biệt chính yếu giữa người Đổ-lỗi và người xử lý vấn đề là gì? Đây là điểm chính khác biệt: Người Đổ-lỗi tập trung vào người khác mắc lỗi sai như thế nào, người giải quyết vấn đề tập trung vào việc xem xét từng bước mà cô ta sẽ thực hiện để cải thiện tình hình.

Công sở nào cũng có vấn đề. Bất kể công việc, đồng nghiệp hoặc tổ chức của bạn tuyệt vời đến đâu, các sự cố vẫn luôn là một phần của hiện thực hằng ngày. Hầu hết các vấn đề này có thể không phải do người Thích-phàn-nàn hay người Đổ-lỗi gây ra. Và cũng có rất nhiều khả năng là người đứng ra xử lý các vấn đề này không phải là những người Thích-phàn-nàn hay đổ lỗi, mặc dù những sự cố này rất có thể ảnh hưởng lớn đến công việc của chính họ.

Đó là một trong những điểm gây mệt mỏi cho hầu hết mọi người

nơi công sở: Chỉ ra vấn đề thì rất dễ, nhưng giải quyết chúng thì không đơn giản chút nào.

Các cuộc trao đổi một-một chính là "điểm hẹn" tự nhiên nơi cất cả mọi người có thể nêu ra những vấn đề nổi cộm một cách định kỳ và cùng với bạn tiến tới một giải pháp hoặc tạo ra một cơ chế đối phó. Hãy yêu cầu những người Thích-phàn-nàn và Đổ-lỗi giữ một danh sách các vấn đề nổi cộm. Bạn luôn có thể hướng họ viết những phàn nàn và đổ lỗi vào danh sách này và dành thời gian trong các cuộc trao đổi một-một để xử lý từng vấn đề một. Khi họ chuẩn bị phàn nàn hoặc đổ lỗi trong bất cứ cuộc họp hoặc trao đổi nào khác, hãy nhắc nhở họ: "Hãy viết vào danh sách và chúng ta sẽ dành thời gian để trao đổi về vấn đề ấy trong cuộc họp một-một tiếp theo."

Cũng giống như với người Thích-tranh-luận, có một ý tưởng hay ho đó là yêu cầu những người Thích-phàn-nàn và Đổ-lỗi viết ra các luận điểm:

Đây là vấn đề nổi cộm.

Đây là lý do tại sao vấn đề này ảnh hưởng xấu đến công việc.

Đây là nguyên nhân cốt lõi.

Đây là các phương án giải quyết.

Đây là giải pháp mà tôi đề xuất.

Đây là lý do tại sao giải pháp này lại là tốt nhất cho công việc.

Đây là những chi phí nếu thực hiện giải pháp – tiền bạc, thời gian, nhân sự và các nguồn lực khác.

Đây là nơi mà ta có thể nhận được các nguồn lực.

Đây là kế hoạch dự kiến.

Đây là vị trí mà tôi tiến cử bản thân nếu thực hiện kế hoạch này.

Đây là một cách rất hay khiến những người Thích-phàn-nàn và Đổ-lỗi phải dừng lại một chút và tự hỏi: Liệu đây có phải là một vấn đề nổi cộm thực sự cần giải quyết?

Điểm chung của hầu hết những vấn đề mà bạn được nghe từ những người Thích-phàn-nàn và đổ lỗi đó là chúng không phải những vấn đề cấp bách, hoặc bất cứ vấn đề gì đặc biệt, thực sự mà

nói là như vậy. Chúng thường là những lỗi sai nhỏ, những vấn đề nhỏ nhặt hoặc những bất tiện vốn có thể diễn ra trong bất cứ môi trường công sở nào. Tuy vậy, không có vấn đề nào là quá nhỏ để bỏ qua; bởi các vấn đề nhỏ thường âm ỉ và lớn dần thành những vấn đề lớn. Vì vậy, hãy phản hồi với những phản ánh dù nhỏ nhất của những người Thích-phàn-nàn và đổ lỗi, đồng thời thường xuyên nhắc lại kỳ vọng: "Bất cứ khi nào anh phát hiện ra một vấn đề, bất kể là nó nhỏ cỡ nào, hãy chuyển sang chế độ xử lý. Hãy nhận trách nhiệm. Tập trung vào tìm ra nguyên nhân của nó và tập trung vào những gì anh có thể làm để giải quyết nó."

Không ai thích thú với việc suốt ngày nghe báo cáo về các vấn đề, nhưng hãy luôn xử lý với phong cách chuyên nghiệp và hiệu quả. Nói về những vấn đề cỏn con – bất kể là nhỏ tới cỡ nào – dẫu sao cũng là một phần trong công việc mà bạn phải làm trong các cuộc họp một-một định kỳ. Về mặt hiệu quả công việc mà nói, xử lý hết vấn đề nhỏ này tới vấn đề nhỏ khác chính là việc phải làm để đạt được sự tiến bộ không ngừng.

Hãy đào tạo để những người Thích-phàn-nàn và Đổ-lỗi trở thành những người giải quyết vấn đề – nói cách khác là lôi kéo tất cả vào việc chung. Có thêm những người hành động luôn luôn là một việc tốt cho nhóm làm việc.

NHỮNG NGƯỜI THẢ-BOM-THỐI

Ai trong công sở cũng có lúc giận dữ. Một số người có xu hướng thể hiện sự bực bội nhiều hơn những người khác. Một số người quá đà thể hiện bằng việc đưa ra những nhận xét châm biếm (hoặc tệ hơn nữa), lẩm bẩm chửi thề (hoặc thành tiếng), hoặc thậm chí còn hành động ầm ĩ như đóng sập cửa (hoặc đấm tay xuống bàn). Đấy là những kiểu "giao tiếp" mà tôi gọi là "bom thối". Về cơ bản đó là "lên cơn giận dữ".

Giống những người Thích-phàn-nàn và Đổ-lỗi, những người Thả-bom-thối ý thức rất rõ vấn đề – họ cảm thấy bực tức vì điều đó. Một điểm ở những người Thả-bom-thối này là họ thường xuyên giận dữ.

Sai lầm thường thấy ở các nhà quản lý khi đối phó với những người Thả-bom-thối này là tìm cách kìm hãm họ. Rất khó chịu khi chứng kiến sự giận dữ, cho nên chúng ta có xu hướng đối xử với họ thiếu hợp pháp.

Nhưng giận dữ chính là dữ liệu. Vì vậy hãy sử dụng dữ liệu để điều

tra. Vì vậy phần đầu tiên của giải pháp đối với những người Thả-bom-thối đó là chú ý đến dữ liệu. Đừng giả đò như nó không xảy ra. Hãy nhắm thẳng vào nó như tia la-ze: "Anh Thả-Bom-Thối, anh vừa đấm tay xuống bàn. Hành động đó khiến tôi hiểu rằng anh đang nhìn thấy có điều gì sai trái ở đây." Sau đó hãy dùng cách tiếp cận tương tự cách bạn đã làm với người Thích-phàn-nàn hoặc người Đổ-lỗi. Hãy đề nghị anh ta viết một bản liệt kê các vấn đề và hành động để trao đổi với bạn trong cuộc họp một-một.

Vấn đề là, những người Thả-bom-thối thường có xu hướng phản ứng lại bằng cách trả lời như thế này: "Không có gì đâu. Mọi việc ổn cả." Đó là bởi vì bản thân hành động ném bom thối đôi khi là một cách để anh ta hạ nhiệt, và giờ, họ lại cảm thấy bình tâm trở lại. Họ đã thể hiện rõ ràng là họ không vui. Họ tán đều tâm trạng khó chịu của mình cho mỗi người một ít. Giờ thì họ đã sẵn sàng trở lại trạng thái bình ổn.

Bạn không thể cho phép những người Thả-bom-thối lẩn tránh hậu quả gây ra từ các cơn giận của anh ta được. Hãy nói cho rõ: "Mọi việc không ổn chút nào, bởi vì anh đã đấm tay xuống bàn. Anh phải có trách nhiệm đối xử với điều đó như một nguồn thông tin quan trọng." Sau đó hãy trở lại vấn đề này trong cuộc họp một-một tiếp theo.

Bạn không thể phớt lờ các chỉ báo, và bạn không cần phải dập tắt kiểu hành vi này. Giận dữ cũng giống như thuốc phiện – hoặc là chống lại nó hoặc là để nó điều khiển mình. Ứng phó với những người giận dữ cũng giống như ứng phó với những người đang nghiện thuốc phiện. Cũng giống như bất cứ hành vi xấu nào, bạn với tư cách là người quản lý không thể chữa khỏi cơn giận dữ của bất cứ ai trong công sở được. Đừng cố gắng làm việc đó! Nếu có một người nào đó trong công sở thể hiện sự giận dữ quá độ bằng lời nói hoặc hành động không phù hợp, thì hành vi thể hiện ra bên ngoài ấy đơn giản là không thể dung thứ được. Bạn cần phải điều chuyển người đó hoặc xử lý hành vi của họ. (Hoặc, nếu người đó có giá trị đặc biệt đối với công ty, hãy tìm cách tách anh ta ra khỏi toàn bộ phần còn lại của nhóm làm việc.)

Đây là trường hợp mà bạn có thể dành trọn vẹn một vài buổi họp một-một để đào tạo quyết liệt về việc điều chỉnh hành vi cho nhân viên này.

Thay vì nói: "Anh cần phải thể hiện bản thân một cách chuyên nghiệp hơn và cố gắng kìm nén các cơn giận dữ nơi công sở" thì hãy nói thế này:

- **Mô tả hành vi có vấn đề**: "Trong cuộc họp nhóm ngày hôm qua, anh đã đập tay xuống bàn ba lần và lẩm bẩm nhưng ai cũng nghe thấy câu 'Như dở hơi!'"
- **Giải thích ảnh hưởng của hành vi tới công việc:** "Việc này làm mọi người phân tâm, cảm thấy bị xúc phạm và nó không mang lại bất cứ thông tin giá trị nào trong việc tìm ra vấn đề cũng như giải pháp xử lý."
- **Nói rõ hành vi mà bạn muốn chứng kiến thay vì cách hành xử trên:** "Lần sau, khi anh cảm thấy khó chịu và muốn giơ tay lên đập bàn, thay vào đó, tôi muốn anh một tay lấy giấy, một tay cầm bút viết ra sự khó chịu của mình. Và lần tiếp theo, khi anh cảm thấy sắp buột miệng ra câu 'Như dở hơi!' hoặc câu gì tương tự như thế, tôi muốn anh mỉm cười và nói 'Trời ơi.' Và nếu như anh không thể kiểm soát bản thân để làm điều này thì tốt hơn hết là bịt miệng lại. Dùng tay trái hay tay phải – tay nào cũng được, hoàn toàn tùy thuộc vào anh."

Đó chính là một quy trình ứng xử chuẩn mực.

Sau đó hãy kiểm soát, đánh giá, và ghi chép lại các động thái tiếp theo. Theo dõi. Khen ngợi nếu thành công và không chấp nhận sự thất bại.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 15

KHI CÓ MÂU THUẪN TRONG NHÓM CỦA BẠN

Hãy đối diện với việc này: Đôi khi có một số người không ưa nhau. Tôi đã nghe rất nhiều quản lý kể về những vướng mắc hằng ngày của họ trong việc xử lý những mâu thuẫn cá nhân, giữa hai người hoặc vài người trong nhóm làm việc. Đây là một trong những thách thức phổ biến và khó chịu nhất mà các nhà quản lý phải đối mặt. Không khí làm việc tiêu cực nơi công sở – mâu thuẫn cá nhân giữa đồng nghiệp – tạo ra sự căng thẳng, hạn chế sự phối hợp và ảnh hưởng rõ rệt đến năng suất, chất lượng, tinh thần và doanh thu.

Ở cấp độ cá nhân, những nhân vật khó chịu nhất trong bất cứ môi trường công sở nào chính là những người được đề cập ở thách thức số 14 – những người Xù-lông-nhím, Nhặng-xị, Thích-tranh-luận, Phàn-nàn, Đổ-lỗi và Thả-bom-thối. Nếu bạn có thể giúp những nhân vật này thay thế các hành vi tiêu cực của họ bằng các thói quen giao tiếp tốt thì bạn đã loại được gần hết những nguyên

nhân tạo ra các mâu thuẫn cá nhân trong nhóm.

Tuy nhiên, không phải tất cả vấn đề về thái độ nơi công sở đều có thể quy về cho một số cá nhân một cách rành mạch. Đôi khi mâu thuẫn nảy sinh đơn thuần từ không khí làm việc chung. Đôi khi mâu thuẫn trong nhóm chỉ là sự va chạm giữa hai cá nhân riêng lẻ. Đôi khi vấn đề phức tạp hơn. Đôi khi tất cả mọi người đều liên đới, cách này hay cách khác.

Nếu như có sự mâu thuẫn ở cấp độ cao hơn, không đơn thuần là mâu thuẫn cá nhân giữa hai người, thì bạn cần tự đặt ra cho mình câu hỏi: "Tại sao các nhân viên trực tiếp của mình lại có thời gian trong tay – chưa kể tới tâm trí, để mà chú tâm tới các mâu thuẫn cá nhân với nhau thế nhỉ?"

Qua nghiên cứu của chúng tôi, đến giờ bạn đã hiểu được rằng mâu thuẫn cá nhân giữa nhân viên luôn luôn là một chỉ báo cho thấy sự quản lý lỏng lẻo. Mâu thuẫn cá nhân nơi công sở có cơ hội nảy nở chắc chắn là vì quản lý có vấn đề.

Nếu bạn không có quy trình hoạt động chuẩn mực rõ ràng và thường xuyên thì nghĩa là bạn đã để cho nhân viên có khoảng trống để nảy sinh các va chạm và cạnh tranh. Nếu bạn không quản lý hiệu quả hợp lý, sẽ ngày càng có nhiều người cạnh tranh sự chú ý, nguồn lực và phần thưởng. Nếu bạn không nói ra một cách rõ ràng những kỳ vọng, thước đo đánh giá hiệu quả, nhân viên sẽ đổ lỗi cho nhau khi có vấn đề và hằm hè lẫn nhau bởi vì không có ai đứng ra nhận trách nhiệm thực sự.

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo, bước đầu tiên phải làm là nắm quyền lãnh đạo. Điều đó không có nghĩa là trở nên khắt khe. Nó có nghĩa là bạn yêu cầu tất cả mọi người tập trung vào những công việc chung họ đang làm cùng nhau, vì thế họ sẽ không có nhiều năng lượng để tập trung vào các mâu thuẫn. Bạn không cần phải đợi đến một thời điểm trọng đại để bắt đầu. Cái bạn cần là một quy trình tốt. Hãy nhìn nhận lại cách sử dụng các cuộc họp nhóm và đối thoại một-một để đảm bảo bạn đang thực hành tốt các nguyên tắc căn bản một cách đều đặn và nhất quán. Bạn cần phải làm gì để nắm quyền lãnh đạo?

Nếu bạn quay trở lại thực hành các nguyên tắc căn bản với sự kỷ luật, bạn sẽ hút hết ô-xy của hầu hết các mâu thuẫn. Hãy đảm bảo mỗi ngày, mỗi cá nhân đều tập trung cao độ vào việc hoàn thành công việc tốt đẹp và nhanh chóng. Nhắc nhở mọi người liên tục về các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả – bao gồm những tiêu chuẩn

đánh giá trong giao tiếp nghề nghiệp, hợp tác và tương hỗ lẫn nhau.

Khi mỗi ngày bạn đều thực hiện việc đào tạo nhân viên, nói rõ những kỳ vọng và kiểm soát hiệu quả từng bước, nhân viên sẽ bớt lo lắng về người khác và tập trung hoàn thành phần việc của mình. Và mọi người càng tập trung vào công việc chung, thì càng có nhiều khả năng họ sẽ phối hợp với nhau tốt hơn. Hầu hết các mâu thuẫn nội bộ sẽ trôi đi dưới sự lãnh đạo mạnh mẽ, tận tâm, tận lực của bạn. Khi các mâu thuẫn nổ ra, bạn sẽ biết từng cá tính của mỗi người, điều gì hợp lý và điều gì không. Bạn sẽ ở vị trí tốt hơn để đánh giá và đưa ra những quyết định phù hợp.

Nếu bạn nhận ra trong nhóm của mình tồn tại những mâu thuẫn dai dẳng, ngay cả khi bạn đã thể hiện quyền lãnh đạo, thì nhiều khả năng là bạn đang chiến đấu với một mâu thuẫn đã có đủ thời gian ủ bệnh và phát triển. Có thể đó là một xung đột cá nhân chưa được giải quyết tạo ra không khí thù nghịch. Hoặc có thể xuất hiện hiện tượng kéo bè kéo cánh, một số người đầu trò nổi lên, thậm chí là có chuyện bắt nạt lẫn nhau. Bạn cần phải xác định chính xác vấn đề và xử lý triệt để. Coi chừng: có thể bạn sẽ phải phẫu thuật cắt bỏ tận gốc "ung nhọt" nếu các phương pháp điều trị không cho kết quả như mong đợi.

Khi có mâu thuẫn giữa hai đồng nghiệp cụ thể, bạn cần phải đương đầu với tình huống một cách trực diện. Bạn không thể đóng vai quan tòa hay bồi thẩm đoàn mỗi khi họ có tranh cãi được. Nhưng ai sẽ đứng ra phân xử đây? Sau bao nhiêu sai lầm, câu trả lời duy nhất là: Việc cần và nên làm bây giờ là gì? Bạn sẽ phải nghe bằng cả hai tai và sau đó đưa ra quyết định cuối cùng. Điều đó có nghĩa là bạn cần phải hiểu biết đủ sâu sắc tình hình để có thể đánh giá tình huống. Trong bất cứ trường hợp nào, tất cả mọi người đều phải chấp nhận quyết định và tiếp tục làm việc.

Nghĩ xa hơn, bạn có một quyết định khác phải đưa ra: Liệu bạn có cần phải nỗ lực để tách họ ra trong tương lai, phân công mỗi người làm những dự án khác nhau, ở những lĩnh vực khác nhau, hoặc vào những ca làm việc lệch giờ? Hay là họ cần phải tiếp tục hợp tác cùng nhau? Nếu là trường hợp thứ hai, họ cần phải xác lập một lịch trình trao đổi một-một thường xuyên, liên tục với nhau và đồng thuận những nguyên tắc căn bản chung nhất về cách thức làm việc trên tinh thần hợp tác và chuyên nghiệp.

Nếu một số nhân viên có vấn đề đặc biệt làm nảy sinh mâu thuẫn – liên tục lặp lại – thì bạn cần một ráo riết đào tạo những nhân

viên liên tục có vấn đề này cách né tránh mâu thuẫn và tương tác với nhau bằng những phương pháp tích cực hơn. Hãy hướng dẫn họ nên nói điều gì và nói như thế nào để tránh gây mâu thuẫn. Hãy nói rõ ràng. Phân tích cặn kẽ. Theo dõi chặt chẽ.

Sẽ hiếm khi bạn bắt gặp một phe nhóm trong công ty không có người cầm đầu. Thường các bè nhóm hình thành xung quanh những thủ lĩnh cạnh tranh. Đôi khi một số thủ lĩnh nổi lên trong nội bộ một nhóm. Nhưng thường họ đi chung với nhau. Bản chất tự nhiên của vấn đề liên quan đến bè nhóm và đầu trò đó là họ thành lập một hệ thống quyền lực song song, có phân cấp và hệ thống giao tiếp. Điều này tạo ra những lộn xộn và khó chịu, ít nhất là như thế. Bạn không thể cho phép chuyện này tiếp diễn.

Bạn có hai lựa chọn khi ứng phó với tình trạng bè nhóm và người đầu trò: hoặc là chấp nhận một hệ thống quyền lực tồn tại song song hoặc là phá bỏ nó. Chấp nhận nghĩa là biến nhóm cục bộ đó trở thành một nhóm làm việc và người cầm đầu trở thành người đại diện. Bạn hãy hỏi bản thân: Người cầm đầu có chứng tỏ được khả năng lãnh đạo và có ảnh hưởng tích cực không? Nhóm cục bộ này có thể trở thành một nhóm làm việc hợp lý không? Nếu câu trả lời cho cả hai câu hỏi là "có" thì việc phong chức trưởng nhóm cho người cầm đầu nhóm cục bộ này là một ý tưởng hay. Nếu không, bạn phải phá huỷ hệ thống quyền lực song song này: loại bỏ quả táo thối, sắp xếp các vị trí chủ chốt, và/hoặc áp đặt một hệ thống phân quyền để loại bỏ ảnh hưởng của người đầu trò và phá vỡ nhóm cục bộ.

Đối với những kẻ bắt nạt nơi công sở thì mọi việc lại đơn giản hơn nhiều. Đó là vấn đề không thể dung thứ. Nếu có ai đó trong công sở bắt nạt người khác bằng bất cứ hình thức nào – đe dọa, hăm dọa, hoặc thậm chí là dùng lời nói hay hành động bạo lực – thì đây là vấn đề an toàn cộng đồng. Là một quản lý, bạn có trách nhiệm phải đảm bảo sự an toàn cho tất cả mọi người ở nơi làm việc. Bất cứ hành vi nào tương tự như vậy đều phải bị loại bỏ ở công sở ngay lập tức – chấm hết.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 16

KHI NHÂN VIÊN CÓ VẤN ĐỀ CÁ NHÂN Ở NHÀ

Như tôi đã nói trong phần mở đầu của chương này, cách duy nhất để quản lý thái độ hiệu quả là không được biến nó thành vấn đề cá nhân, mà tất cả đều phải vì công việc. Phải làm sao khi mà một nhân viên thực sự có vấn đề cá nhân làm ảnh hưởng tới công

việc?

Tất nhiên bất cứ giải pháp nào bạn đưa ra trong mọi trường hợp đơn giản là đều phải là giải pháp tại nơi làm việc. Nhưng sẽ hữu ích hơn nếu bạn biết khi nào các vấn đề trong cuộc sống riêng của nhân viên bắt đầu ảnh hưởng tới tâm trí của họ ở nơi công sở. Nó có thể là một vấn đề mới phát sinh hoặc một chuyện cố hữu; vấn đề kéo dài hoặc thoáng qua; vấn đề lớn hoặc không lớn lắm; bùng phát hoặc âm ỉ từ lâu. Trong một số trường hợp, vấn đề cá nhân rất rõ ràng; một số trường hợp khác nó có vẻ bí ẩn một chút lúc mới đầu.

Khi vấn đề gì đó xảy ra trong cuộc sống riêng của một nhân viên gây ảnh hưởng tiêu cực đến nhân viên này ở công sở, thì đó phải là một vấn đề nghiêm trọng. Ví dụ, đó có thể là một vấn đề liên quan đến sức khỏe thấy rõ – bản thân họ hoặc người thân vừa mới phát hiện hoặc mới mắc trọng bệnh. Trong những trường hợp này, bạn phải hiểu rõ rằng việc của bạn không phải là cố gắng trở thành bác sĩ của họ. Hãy đảm bảo bạn tôn trọng quyền cá nhân và quyền riêng tư của họ – hãy cố gắng sắp xếp những hỗ trợ hợp lý trong phạm vi cho phép đối với nhân viên này. Hãy tử tế và tốt bụng. Có thể tổ chức của bạn sẽ có một số nguồn lực hỗ trợ nhân viên, ví dụ như chương trình hỗ trợ nhân viên. Bạn nên giúp nhân viên này tìm ra những nguồn lực đúng đắn. Hãy hiểu rằng nhân viên này có thể sẽ phải xin nghỉ phép một thời gian – có loại nghỉ có lương hoặc không lương, tùy thuộc vào yêu cầu y tế. Hãy hướng dẫn nhân viên làm việc trực tiếp với phòng nhân sự.

Tuy vậy không phải lúc nào mọi vấn đề cũng hai năm rõ mười. Chỉ là bạn sẽ không bao giờ biết nhân viên sẽ phản ứng thế nào – tại nơi công sở hay bất cứ nơi nào khác – khi có vấn đề xảy ra trong cuộc sống riêng của họ. Hầu hết mọi người đều cố gắng phân tách rạch ròi những trở ngại trong cuộc sống cá nhân và không để chúng ảnh hưởng tới công việc. Nhưng có một số người thì không làm hoặc không muốn làm điều đó. Đôi khi là vì họ không thể.

Hãy nhớ rằng tất cả mọi người – không trừ một ai – đều có một cuộc sống riêng. Một số người có cuộc sống riêng trắc trở hơn những người khác. Nhưng ai cũng có những vấn đề của mình. Một số vấn đề cá nhân trở nên khó khăn cho bất cứ đối tượng nào – kể cả những người công tư phân minh nhất – để có thể che giấu. Có vô số các vấn đề cá nhân ở đủ mọi cấp độ có tác động tới con người đều có thể hiển lộ trong công việc của người ấy vào bất cứ lúc nào: các dạng bạo hành, bạo lực (trong gia đình hoặc nơi khác), bị bạo hành (bằng bạo lực hoặc các cách khác), ly hôn, góa bụa, sinh nở,

hỏa hoạn, lũ lụt, trầm cảm, cưỡng bức... chỉ là một số trong rất nhiều vấn đề.

Qua nhiều năm, tôi đã chứng kiến rất nhiều quản lý bị kéo vào những vấn đề vô cùng riêng tư của nhân viên. Việc làm đó hầu hết luôn là một sai lầm. Đừng làm thế. Đó là một việc ngốn thời gian và không bao giờ hiệu quả. Đôi khi còn gây ra hiệu ứng ngược tiêu cực rất khó giũ bỏ.

Các quản lý thường hỏi tôi: "Khi một nhân viên có vấn đề nghiêm trọng trong cuộc sống cá nhân và thể hiện nó ở nơi làm việc, chẳng phải ta nên nhận biết nó và hỏi thăm họ sao?" Câu trả lời là: Đúng, tất nhiên. Cách phản ứng tốt nhất trong tình huống này là nhận biết, tử tế và ngắn gọn.

Câu hỏi mà bạn cần phải hỏi bản thân là: "Bạn cần biết về cuộc sống cá nhân của nhân viên đến mức độ nào?" Câu trả lời là: Bạn có thể chỉ muốn biết ở mức vừa đủ để thể hiện lịch sự. Điều bạn cần biết là đời sống cá nhân của nhân viên này sẽ ảnh hưởng thế nào đến vai trò của người này ở nơi làm việc.

Việc của bạn không phải là bác sĩ tâm lý cho bất cứ nhân viên nào. Bạn không đủ điều kiện và việc đó là không phù hợp. Cũng như đừng cố trở thành người tư vấn cuộc đời hay "anh Chánh Văn" giải đáp mọi thắc mắc. Bạn không nên và cũng không cần phải tỏ ra cố gắng giúp đỡ người này quản lý hay giải quyết các vấn đề cá nhân của anh ta hoặc cô ta. Bạn nên giúp người này quản lý hoặc giải quyết các vấn đề công việc của anh ta hoặc cô ta nơi công sở.

Vấn đề vô cùng phức tạp này có thể được giải trình bằng câu từ rõ ràng và dễ hiểu: "Người này có gặp vấn đề khó khăn nào trong công việc không?" Bất kể vấn đề cá nhân của họ phức tạp tới mức nào, điều bạn cần làm đó là chỉ quan tâm tới chuyện gì đang diễn ra trong công việc, hoàn toàn chỉ công việc mà thôi. Đây không phải là cuộc trò chuyện của một ông sếp "máu lạnh". Nó vẫn có thể là một cuộc trò chuyện tử tế.

Hãy công nhận rằng có một việc gì đó bên ngoài công sở đang xảy ra. Hãy hỏi liệu nhân viên này có muốn chia sẻ với bạn sơ bộ vấn đề là gì không. Ngừng lại và đánh giá xem liệu việc bạn công nhận vấn đề cá nhân đó của họ có buộc bạn phải đưa ra hành động nào trong công sở không. Liệu vấn đề đó có gây nguy hiểm cho ai trong công ty? Đánh giá xem liệu nhân viên này có cần xin nghỉ một thời gian và/hoặc liệu có những nguồn lực nào có thể hỗ trợ họ không. Nếu không, thì điều tốt nhất mà bạn có thể làm được

cho người này và cả chính bạn cùng tất cả những người còn lại trong nhóm đó là tập trung bàn thảo về công việc: "Đây là những yêu cầu hiệu quả chuẩn mực phải đạt được. Và đây là những kỳ vọng cụ thể ở vị trí công việc. Thời gian làm việc của anh/chị hoàn toàn được đánh giá dựa trên kết quả công việc có đạt hoặc vượt trên các tiêu chuẩn và kỳ vọng này không. Hãy đảm bảo hoặc vượt trên các tiêu chuẩn và kỳ vọng, cho dù anh/chị cảm thấy cuộc sống cá nhân ngoài kia có tồi tệ đến mức nào, anh/chị hoàn toàn có thể cảm thấy rất ổn khi làm việc tại đây."

Tất nhiên, nếu một nhân viên chỉ đơn giản là không thể nào bỏ lại các vấn đề cá nhân để chúng không xen vào công việc – nếu nhân viên đó không thể đáp ứng được các chuẩn mực và kỳ vọng nơi làm việc – thì có thể anh ta hoặc cô ta cần thêm một chút thời gian nghỉ phép, hoặc có thể sẽ cần phải bị loại bỏ hoàn toàn khỏi vị trí công việc. Bạn luôn phải cố gắng hết sức để giúp nhân viên này nhận được mọi hỗ trợ mà anh ta có thể được nhận. Thậm chí bạn có thể tình nguyện giúp đỡ người này theo một cách cá nhân nào đó, bên ngoài công việc. Bạn có thể và nên là một người tử tế. Nhưng bạn không thể giữ nhân viên này nếu anh ta hoặc cô ta không đáp ứng được yêu cầu công việc, đơn giản là vậy.

Có thể bạn sẽ nghĩ: "A, nhưng mà đây là một trường hợp rất đặc biệt." Đúng thế. Nhưng hãy nhớ, mỗi nhân viên là một trường hợp đặc biệt. Một số người chỉ là giỏi che giấu những vấn đề của mình nơi công sở hơn những người khác. Hãy luôn dỏng tai lên và mở to mắt ra để quan sát và nghe ngóng những dấu hiệu cũng như triệu chứng liên quan đến các vấn đề cá nhân bên ngoài công sở của nhân viên, nhưng phải luôn đảm bảo các cuộc trao đổi của bạn chỉ tập trung vào công việc.

Khi trao đổi về vấn đề cá nhân với một nhân viên, hãy:

- Ghi nhận rằng có một vấn đề gì đó ngoài công sở đang diễn ra và hỏi xem liệu nhân viên có muốn chia sẻ với bạn sơ bộ về vấn đề không.
- Đừng cố gắng giúp nhân viên quản lý hoặc xử lý vấn đề của họ ở nhà.
- Đảm bảo tuyệt đối rõ ràng là những gì diễn ra trong công sở hoàn toàn chỉ là công việc.
- Đánh giá: Liệu vấn đề này có gây nguy hiểm cho ai ở nơi làm việc? Liệu người này có cần thời gian tạm nghỉ? Có những nguồn lực nào có thể hỗ trợ người này?

- Tập trung lại vào những trao đổi định kỳ trong công việc: các tiêu chuẩn hiệu quả và các kỳ vọng cụ thể.

Chương 6
Những thách thức quản lý người tài

Hãy đi thẳng vào vấn đề: những tài năng sáng giá nhất – ở mọi cấp độ – đều đáng giá hơn rất nhiều so với những nhân viên khác, cho nên cách duy nhất để đối xử công bằng, tạo động lực, gắn kết họ với công việc, tiếp tục phát triển chính là ghi nhận sự khác biệt của họ và đầu tư đậm đà vào việc công nhận và tưởng thưởng cho họ.

Bạn biết rất rõ rằng một cá nhân chủ chốt trong nhóm có thể đáng giá bằng ba, bốn, thậm chí là năm nhân viên trung bình khác. Đôi khi rất khó đánh giá sự khác biệt về chất lượng, nhưng cũng có lúc rất dễ. Hãy nghĩ về những nhân viên sáng giá nhất, những ngôi sao, những nhân viên mà bạn có thể tin cậy không chút đắn đo. Người mà (hầu như) luôn hoàn thành công việc chuẩn chỉnh và trước thời hạn, thực hiện chính xác các bước không thừa, không thiếu, người đưa ra quyết định đúng đắn vào những thời điểm nước sôi lửa bỏng và luôn làm mọi việc với một tinh thần phấn khởi nhiệt huyết. Ngày qua ngày, ngôi sao sáng này đã chứng minh giá trị không thể đong đếm được: làm việc tốt nhất có thể, liên tục học hỏi và tiến bộ, luôn vượt trên kỳ vọng, cống hiến những ý tưởng tuyệt vời và ảnh hưởng tích cực tới những người khác bằng tinh thần cống hiến, cũng như lòng nhiệt tình của mình.

Bạn sẽ làm gì để tuyển dụng được một ngôi sao như thế? Hãy nghĩ đến những giá trị mà cô ấy có thể đóng góp. Bạn sẽ muốn đảm bảo:

- Đầu tư thêm thời gian và chú trọng đào tạo, phát triển.

- Trả lương hậu hĩnh, thậm chí là thưởng lớn bởi họ luôn thể hiện năng lực vượt trên mức kỳ vọng.
- Sắp xếp công việc linh hoạt.

Nếu bạn không làm được như vậy, thì bạn đang nghĩ gì thế?

Bạn sẽ làm gì nếu bạn mất quân cờ giá trị nhất trong tay mình, ngày hôm nay? Câu trả lời sẽ là: đau đớn. Vô cùng. Một trong số những ngày tồi tệ nhất trong sự nghiệp của bạn chính là ngày mà một trong các ngôi sao của bạn đến gặp và bảo: "Cảm ơn vì tất cả. Tôi sẽ nghỉ ở đây để theo đuổi một cơ hội khác." Tưởng tượng (và nhớ rằng), đây là một người bạn thực sự đánh giá cao, một người mà bạn đã đầu tư nhiều tuần, nhiều tháng, nhiều năm trời. Và người đó đang nói với bạn rằng cô ấy sẽ bước ra khỏi cánh cửa kia với tất cả sự đầu tư mà bạn đổ vào.

Cái giá phải trả về cả tiền bạc, thời gian và tinh thần là rất lớn. Tất cả mọi người sẽ phải cào cấu để bù lấp cho các khoảng trống mà họ để lại. Và dù mọi người có cố gắng đắp đổi đến đâu, vẫn có những khe hở không dễ lấp đầy. Bạn cần phải tuyển ngay một người mới, nhanh nhẹn và bạn sẽ phải làm mọi cách để người mới đó bắt kịp tốc độ trước khi toàn bộ phần còn lại của nhóm (và cả bạn) có thể bù lấp lại được cho khoảng thời gian mà các bạn đã đánh mất. Khả năng rất cao là rốt cục bạn sẽ phải tốn rất nhiều thời gian cho quá trình tuyển dụng (đắt đỏ) để thay thế được một người mà bạn đã đánh mất. Và trong các tổ chức càng có hơi hướng cổ điển thì quy trình tuyển dụng sẽ càng tốn kém và mất thời gian. Khi cuối cùng bạn cũng chọn được một người, thì cũng còn phải mất một khoảng thời gian tương đối để người đó làm quen với công việc và tăng tốc đến đoạn mà cô ấy có thể đóng góp giá trị thực sự cho công ty.

Bạn đang làm gì ngay lúc này để đảm bảo điều đó sẽ không xảy ra với bạn? Bạn đang làm gì để đảm bảo các ngôi sao của bạn nhiệt tình với công việc, kết nối, cam kết và vui vẻ ở lại? Làm thế nào để giữ những ngôi sao ở lại với bạn về lâu về dài?

Bạn đã từng tin tưởng rằng những người giỏi nhất mà bạn tuyển về sẽ dần dần leo lên đỉnh, trong khi đó những người trung bình sẽ rụng dần qua thời gian. Bạn không thể kỳ vọng tất cả những người đi làm cho bạn tất cả đều sẽ đạt được những thành tựu rực rỡ trên con đường sự nghiệp trong tổ chức. Sẽ có một thách thức lừng lững chắn trước mặt mọi người vào ngày đầu tiên họ bước qua cửa công ty: "Liệu anh có trụ lại được ở nơi này?" Những người giỏi nhất sẽ sẵn sàng đón nhận thách thức này. Ngày nay, có

vẻ như những người giỏi nhất lại là những người có nhiều khả năng bỏ đi nhất. Tại sao? Bởi vì đơn giản là họ có thể. Trong thị trường chuyển nhượng nhân sự hiện nay, họ luôn rơi vào nhóm đe doạ sẽ nghỉ việc trước khi họ thực hiện nghĩa vụ đối với công ty – thậm chí là chưa trả hết khoản đầu tư tuyển dụng và đào tạo mà công ty bỏ ra cho họ.

Có được những tài năng nổi trội nhất luôn luôn là điều kiện tiên quyết để dẫn tới thành công của bất cứ doanh nghiệp nào. Chuyện đó không có gì mới. Nhưng nếu các tổ chức tinh gọn, linh hoạt ngày nay muốn đi tới thành công, họ sẽ cần phải làm nhiều hơn và tốt hơn với nguồn nhân sự ít ỏi hơn. Điều đó có nghĩa là một số ít những người trong các công ty này phải là những người rất, rất giỏi.

Đó là lý do tại sao bất chấp sự biến động trong thị trường lao động, luôn luôn có một số đối tượng, và số lượng những người này vẫn đang tiếp tục phát triển, ở mọi ngành nghề và dải năng lực, vẫn đang ngày một làm việc thông minh hơn, nhanh hơn, giỏi hơn. Bạn muốn người của bạn sáng tạo (trong khuôn khổ), đam mê (trong tỉnh táo) và được trang bị đủ nguồn lực để thử và sai (miễn là sai lầm không quá lớn). Nhu cầu đối với những người này sẽ tăng vọt trong tương lai gần. Công nghệ thông tin sẽ tiếp tục phát triển, các tổ chức sẽ ngày càng trở nên tinh gọn, tốc độ thay đổi sẽ ngày càng nhanh hơn, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, kinh doanh sẽ ngày một tập trung vào khách hàng, thời gian phản hồi sẽ phải ngắn hơn và kỳ vọng hiệu quả sẽ ngày càng cao hơn.

Ngôi sao đó có thể là một vị quản lý lão luyện, người có thể đảo ngược kết quả doanh thu của cả một chi nhánh trong vòng 18 tháng. Ngôi sao đó có thể là một lập trình viên có thể chỉ viết hai dòng mã thay cho cả một trang mã mà một lập trình viên bậc trung viết ra. Ngôi sao đó có thể là một nhân viên trực tổng đài, người có thể làm hài lòng mọi khách hàng, thu thập thông tin nghiên cứu thị trường và thường xuyên đưa ra những gợi ý để cải thiện toàn bộ hệ thống. Và có thể đó là một nhân viên kinh doanh trong một lĩnh vực có khả năng bán bất cứ thứ gì cho bất cứ người nào, đồng thời là người có thể điều khiển kho hàng và kế hoạch sản xuất để đáp ứng nhu cầu mua hàng chỉ bằng thiết bị di động cầm tay của mình. Và đó có thể là một quản lý kho hàng mà tất cả mọi người đều thuộc tên, người có khả năng nói chính xác dữ liệu hàng trong kho và xuất kho. Đó có thể là một công nhân trong nhà máy có khả năng đồng thời là một kỹ sư quản lý chất lượng. Anh ta cũng có thể là một nhân viên y tế có thể xử lý mọi quy trình chăm sóc bệnh nhân từ đầu cho tới đúng khâu duy nhất cần

sự có mặt của bác sĩ.

Ngôi sao có giá trị vô cùng lớn và cô ta biết điều đó. Cô ta sẽ bị hút về phía những quản lý nhận ra và tưởng thưởng tương xứng với giá trị, sẵn sàng đầu tư nâng cao trình độ cho cô và khiến cô trở nên giá trị hơn nữa.

Thường thì những quản lý đánh mất các siêu sao (hoặc thất bại khi mời họ về làm cho công ty ngay từ đầu) bởi vì họ thiếu sự phân bổ nguồn lực cần thiết để nhận ra và tưởng thưởng phù hợp với năng lực của họ. Nhưng thường cái họ thiếu chỉ đơn giản là khả năng tưởng tượng.

Một lần, có một giám đốc quảng cáo kể cho tôi nghe câu chuyện mà ông ta gọi là "sai lầm lớn nhất trong sự nghiệp về quản lý siêu sao." Ông ta có một nhân viên siêu đẳng, nắm giữ một vị trí trọng yếu, đến gặp ông ta và thông báo rằng trong tương lai rất gần, cô ấy chỉ có thể làm việc được ba ngày một tuần ở văn phòng. Cô ấy muốn được làm việc ở nhà vào các ngày thứ Năm, còn thứ Sáu thì nghỉ hoàn toàn. Vị giám đốc quảng cáo kể:

Cô ấy có kỹ năng giao tiếp tuyệt vời, cực kỳ sáng tạo, hoàn toàn chinh phục khách hàng và có kinh nghiệm dầy dặn về cả việc thực hiện tập trung nghiên cứu sản phẩm, diễn giải kết quả và nhào nặn kết quả để cho ra một thông điệp sáng tạo. Cô ấy cũng đồng thời có kinh nghiệm trong các chiến dịch quảng cáo đa phương tiện. Cô ấy có cá tính mạnh mẽ thể hiện trong việc quản lý nhân sự, bắt đầu từ giai đoạn xây dựng kế hoạch kinh doanh cho đến tận khâu thực hiện cuối cùng chiến dịch quảng cáo đa phương tiện ở trình độ cao cấp. Cô ấy là nhân vật có một không hai. Nhưng ba ngày làm việc một tuần và một ngày làm từ xa ư? Có vẻ như chúng tôi không thể đồng ý với yêu cầu ấy được. Như thế sẽ biến cô ấy thành một nhân viên "tinh hoa" với một hợp đồng quá ngọt ngào. Chúng tôi lo lắng không biết các nhân viên khác sẽ phản ứng thế nào. Tôi đã đặt ra các yêu cầu rất rõ, và tôi không nghĩ tôi muốn thuê một người làm việc bán thời gian. Và cô ấy cũng nói là cô ấy không muốn làm bán thời gian. Cô ấy muốn một công việc toàn thời gian, lương và thưởng cũng dành cho người làm toàn thời gian và nhận được sự hỗ trợ hành chính y như một nhân viên bình thường, cô ấy còn muốn dần dà sau này sẽ trở thành đối tác. Nhưng cô ấy lại muốn làm việc ở nhà vào thứ Năm và nghỉ hoàn toàn vào thứ Sáu.

Tôi hỏi: "Thế lúc ấy ông thực sự nghĩ gì?"

Ông trả lời: "Thành thực mà nói, tôi biết chắc rằng cô ấy có thể làm được rất nhiều việc trong bốn ngày một tuần, hơn rất nhiều so với những người làm đủ năm ngày một tuần, nhưng chúng tôi không thể chấp thuận yêu cầu ấy được. Thế là chúng tôi đành để cô ấy ra đi. Và tôi đã phải trả giá cho quyết định đó trong thời gian rất dài."

Cô nhân viên này vô cùng đáng giá, và cô ấy biết điều đó. Cô ấy tin rằng mình có thể đòi hỏi bất cứ yêu cầu gì, nếu không cô ấy đã không đòi hỏi như vậy. Nếu cô ấy nhận được thỏa thuận sắp xếp công việc theo ý muốn, theo bạn, cô ấy sẽ làm việc hiệu quả hơn hay là kém đi? Bạn có nghĩ cô ấy sẽ sớm rời bỏ công ty đã sắp xếp công việc theo ý muốn của cô ấy không? Khả năng cao là không. Vị giám đốc quảng cáo nói: "Nếu có cơ hội làm lại tất cả, tôi sẽ biến cô ấy thành một nhân viên cấp cao với tất cả những yêu cầu ấy trong vòng một nốt nhạc."

Bạn muốn có cả một đội ngũ toàn siêu sao. Nhưng nếu bạn chỉ có một ngôi sao, thì tôi chắc chắn rằng điều cuối cùng mà bạn muốn trên đời này đó là đánh mất cô ấy. Dù ngôi sao của bạn có mặc cả những điều kiện làm việc "khó nhằn" hay không, bạn vẫn muốn trả công xứng đáng với giá trị của họ – về cả mặt tài chính lẫn các phần thưởng phi vật chất:

- **Đầu tư vào các ngôi sao bằng tất cả những cách mà bạn có thể.** Điều này đồng nghĩa dành cho họ thời gian, các cơ hội đào tạo, phát triển và tập huấn, đó là chưa kể dành cho họ các loại nguồn lực tốt nhất.
- **Trả lương xứng đáng với năng lực của họ** – đặc biệt là khi họ luôn nỗ lực hơn mức kỳ vọng – ngay cả khi mức chi trả đó cao hơn hơn mức bạn trả cho đồng sự ngang cấp của họ, những người làm việc kém hiệu quả hơn.
- **Hãy linh hoạt về thời gian và địa điểm làm việc của họ** trong hầu hết các trường hợp, miễn là họ vẫn hoàn thành công việc tốt và trước hạn.

Trong thị trường tự do, bạn nhận được những gì bạn thỏa thuận. Là người quản lý, bạn có quyền hạn và nguồn lực để dành cho các ngôi sao những điều kiện khác biệt mà họ xứng đáng, coi đó sự công nhận và tưởng thưởng cho khả năng của họ. Nếu tất cả mọi điều kiện lao động – không chỉ là lương bổng, mà còn là lịch trình, thời gian làm việc, địa điểm, sự phân công công việc, v.v… – đều có thể đặt lên bàn tính, thì vị thế thỏa thuận của bạn trong vai trò là người quản lý không hề yếu, mà ngược lại, mạnh mẽ hơn.

Nói cho cùng thì bạn là quản lý:

- Bạn là người quyết định nhân viên nào sẽ cần nhiều thời gian trao đổi một-một nhất và bạn cần dành bao nhiêu thời gian chuẩn bị cho mỗi cuộc gặp với từng người.
- Bạn là người chỉ định dự án (và cả những dự án khó nhằn nhất).
- Bạn lên lịch làm việc.
- Bạn quyết định ai sẽ làm việc với ai.
- Bạn có thể có quyền lực để điều chuyển người từ thành phố này sang thành phố khác, thậm chí xuyên quốc gia, hoặc ít nhất là chuyển vị trí chỗ làm việc của mỗi người.
- Bạn có ảnh hưởng rõ ràng đến tiền lương của nhân viên và triển vọng thăng tiến của họ.
- Bạn là người đánh giá kết quả làm việc định kỳ của họ.
- Bạn thậm chí còn có những nguồn lực để phân phối cho họ – không gian làm việc, cơ hội đào tạo, cơ hội tiếp cận những người quan trọng, ngày nghỉ phép, thậm chí là tiền thưởng "nóng".

Dành những phần thưởng hậu hĩnh hơn, điều kiện làm việc tốt hơn để ghi nhận và giữ chân những người tài đã và sẽ tiếp tục là một xu hướng trong các công sở, ít nhất là trong tương lai gần, điều này sẽ không bị đảo ngược, ngay cả khi thị trường lao động có nhiều biến động. Những nhà lãnh đạo kinh doanh hiểu điều này bởi nó phù hợp với các xu hướng xếp hạng nhân viên và trả lương theo hiệu quả ngày một mạnh mẽ hiện nay.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi nhận thấy rằng việc đưa ra những hình thức ghi nhận và tưởng thưởng khác biệt sẽ chỉ có hiệu quả khi các nhà quản lý nỗ lực hết mình để có thể nhìn nhận và thúc đẩy nhân viên tỏa sáng. Bắt đầu bằng việc tạo điều kiện cho những ngôi sao sáng nhất được thỏa sức vẫy vùng. Họ xứng đáng với điều đó. Đó cũng là cách bạn đưa ra thông điệp rõ ràng đối với tất cả mọi người rằng các ngôi sao trên thực tế là những người đang làm nhiều việc hơn, nhanh hơn, tốt hơn với thái độ tốt nhất và họ đang được tưởng thưởng bởi nỗ lực của bản thân. Họ là những người đặt ra những tiêu chuẩn cao – họ là những tấm gương cho các nhân viên cũng mang trong lòng tham vọng trở thành siêu sao.

Điều này nghe thì có vẻ hợp lý về mặt lý thuyết, nhưng hầu hết

các nhà quản lý đều nghĩ rằng họ có quá ít thời gian, quyền hạn và nguồn lực sẵn có để có thể đối xử thật sự khác biệt đối với những người năng suất cao. Thay vì dành thời gian và sự quan tâm đáng kể đến những siêu sao, các quản lý thường tỏ ra cảm kích vì họ không bao giờ phải lo lắng khi giao việc cho các siêu sao, rằng họ không phải cầm tay chỉ việc cho họ. Đến khi một siêu sao gõ cửa phòng quản lý của mình và nói anh ta muốn được làm việc chỉ ba ngày một tuần ở cơ quan, một ngày làm việc ở nhà, thì vị quản lý lại nhìn thẳng vào mắt anh ta và giải thích: "Tôi không thể để nhân viên tự chọn lịch làm việc theo ý mình được, kể cả khi đó là những ngôi sao. Điều đó giống như trao đặc quyền cho một nhân viên vậy." Vị quản lý có thể sẽ nói: "Như thế là không công bằng."

Mặt khác, vị quản lý cũng không muốn đánh mất ngôi sao này hoặc làm anh ta phật lòng hoặc tỏ ra khó chịu với anh ta. Vì thế có thể vị quản lý này sẽ đồng ý với đề nghị của siêu sao. Nhưng một sai lầm kinh điển mà rất nhiều nhà quản lý đã mắc phải trong tình huống này đó là biến đề nghị của nhân viên thành một thỏa thuận ngầm: "Được rồi, siêu sao. Tôi sẽ đồng ý với đề nghị của anh nhưng phải thực hiện một cách bí mật. Đừng nói cho ai biết." Chẳng chóng thì chầy, vị quản lý sẽ được một "nhân viên trung bình" gõ cửa và nói: "Tôi đã biết chuyện anh siêu sao được đi làm theo lịch riêng, ba ngày mỗi tuần ở cơ quan, một ngày làm việc ở nhà. Như thế là không công bằng! Ông đang thiên vị. Tôi cũng muốn được làm việc theo lịch riêng của mình."

Bạn sẽ giải thích cho nhân viên trung bình này thế nào, rằng đúng thực là bạn đang thiên vị, rất nhiều, một cách cố ý ư?! Bạn đang thiên vị cho nhân viên siêu sao bởi vì họ làm nhiều việc hơn, làm tốt hơn, và có thái độ tích cực hơn. Họ đúng là có giá trị hơn. Bạn muốn giải thích cho nhân viên trung bình rằng: "Cậu siêu sao kia làm việc hiệu quả hơn. Họ đi làm sớm hơn và ở lại muộn hơn. Họ tích cực, chủ động trong công việc ở mức độ chính xác với quyền hạn được giao." Bạn sẽ muốn khuyến khích nhân viên trung bình: "Hãy cùng trao đổi trong các cuộc họp một-một để đến một ngày nào đó cậu cũng trở thành siêu sao. Hãy cùng bàn cách để cậu bắt đầu tiến vào con đường làm việc hiệu quả hơn và kiếm được nhiều tiền hơn! Hãy bàn cách làm sao để cậu có thể làm nhiều việc hơn, nhanh hơn, tốt nhất, thậm chí với thái độ tốt hơn hiện nay. Hãy thử bàn xem chúng ta sẽ đặt cậu vào vị trí nào để cậu có thể được nhiều người thừa nhận và tưởng thưởng nhé. Từng bước từng bước một, mỗi ngày một việc." Bạn nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có quyền hạn, khả năng, kỹ năng và tinh thần để bắt đầu đàm phán với nhân viên nhằm giúp họ hiểu mỗi phần thưởng và hình phạt đều gắn bó chặt chẽ với hiệu quả trực tiếp có thể cân đo đong

đếm được?

Mọi nhân viên xứng đáng nắm giữ một vị trí trong công ty của bạn – và chắc chắn là bất cứ nhân viên siêu sao nào – đều muốn biết họ cần phải làm gì để kiếm được nhiều tiền hơn trong từng lĩnh vực. Hãy giúp đỡ mọi người bằng cách cho họ biết chính xác họ cần phải làm gì để có kiếm được nhiều tiền hơn. Bạn cần phải rất rõ ràng với nhân viên và nhắc nhở họ một cách thường xuyên: "Đồng ý. Đây là thỏa thuận. Hãy đi làm đúng giờ, không về sớm và làm tốt mọi việc mà không tạo ra vấn đề gì, anh sẽ được trả lương. Và anh sẽ được giữ lại làm việc!" Đó là những thỏa thuận cơ bản với người lao động. Nhân viên của bạn cần phải hiểu rất rõ rằng họ được thuê để làm việc của mình thật tốt, thật nhanh và liên tục. Đó là lý do vì sao họ được trả lương ở mức cơ bản hoặc mức lương kèm với các phúc lợi khác.

Ngoài những yêu cầu cơ bản của công việc, nhân viên phải biết rằng nếu họ muốn hoặc cần được trả lương cao hơn, họ phải chăm chỉ để giành được điều ấy. Hãy dành một phần trong lịch trình họp một-một định kỳ với mọi người để thực hiện các bước cơ bản sau đây:

- Tạo cơ hội cho tất cả mọi người hoàn thành các kỳ vọng cơ bản của công việc mà họ được giao, sau đó tạo cơ hội cho họ đi xa hơn nữa – và tưởng thưởng xứng đáng.
- Xem xét các nguồn lực có sẵn nằm trong quyền hạn của bạn. Hãy tận dụng các cuộc họp một-một quý giá của bạn; quyền lực của bạn trong việc sắp xếp điều kiện làm việc, lên lịch trình và ghi nhận sự đóng góp của mỗi người; khả năng tiếp cận với cấp trên, những người ra quyết định; quyền tự quyết của bạn trong việc điều phối công việc và cơ hội học hỏi, ai làm việc với ai và làm ở đâu; v.v...
- Hãy làm bất cứ điều gì có thể để mở rộng thêm nguồn lực trong giới hạn của mình và tìm kiếm mọi cơ hội để biến những nguồn lực ấy trở thành động lực cũng như phần thưởng cho những người làm việc xuất sắc, áp dụng cho tất cả mọi người, đặc biệt là các ngôi sao trong nhóm.
- Tạo niềm tin và sự tin cậy thông qua các cuộc trao đổi cởi mở và minh bạch để tất cả nhân viên đều biết chính xác họ cần phải làm gì để giành được các phần thưởng – bất kể các phần thưởng đó lớn hay nhỏ đến mức nào.
- Định hướng, đo lường và ghi chép mọi sự vụ trong quá trình làm việc.

- Đừng do dự khi phải trao phần thưởng như đã hứa, cũng như không nao núng khi phải xử phạt một nhân viên nào đó, tất cả dựa trên lựa chọn và hành vi của bản thân họ.

Tất nhiên, bạn không thể làm tất cả mọi việc thay cho tất cả mọi người. Mà vì sao bạn lại muốn như vậy cơ chứ?

Bạn phải rất rõ ràng khi thưởng cho ai, như thế nào và tại sao. Có thể những người khác sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn để cũng giành được những phần thưởng đặc biệt đó. Đó là lý do vì sao việc đảm bảo tất cả mọi nhân viên hiểu khi nào và vì sao một nhân viên được thưởng và cô ta phải làm gì để nhận được nhiều hơn nữa (hoặc ít hơn nhưng đổi lại là có thêm tự do) là một việc rất quan trọng.

Làm thế nào để thực hiện điều đó? Bằng cách xác định rõ các kỳ vọng và đưa ra các mức thưởng cụ thể liên quan trực tiếp nếu thực hiện đầy đủ các kỳ vọng đó. Khi từng người trong nhóm của bạn được quản lý theo cách này, khả năng là họ sẽ bớt lăn tăn khi có ai đó nhận được một phần thưởng đặc biệt. Mỗi người trong số họ đều đã biết phải làm gì để nhận được những phần thưởng đặc biệt. Họ biết rằng nếu một nhân viên siêu sao nào nhận được một sự chú ý đặc biệt, một sự ghi nhận hoặc một phần thưởng từ bạn thì anh ta hẳn là phải xứng đáng với điều đó. Sau cùng, bạn chính là kiểu người quản lý như thế.

Bất kể bạn đã linh hoạt và hào phóng đến mức nào để giữ được nhân viên giỏi, bạn còn phải tỏ ra hào phóng và linh hoạt hơn nữa để thúc đẩy nhân viên gắn bó với công việc, hào hứng với nó và có động lực để làm việc tốt hơn nữa. Khi ưu ái cho những nhân viên siêu sao, hãy chú ý những hướng dẫn sau:

- Bất cứ khi nào bạn họp một-một với những nhân viên giỏi, hãy dành nhiều thời gian hơn cho các nhân viên siêu sao và chuẩn bị cẩn thận trước cuộc họp như thể bạn chuẩn bị đi họp với sếp của sếp bạn vậy. Hãy đảm bảo là thời gian họp với các nhân viên siêu sao phải đáng giá cho cả đôi bên.
- Dù nhân viên giỏi của bạn có được chỉ định làm việc với nhà sản xuất, khách hàng, đồng nghiệp, thuộc cấp hay quản lý, bạn cũng hãy cho những nhân viên giỏi của mình được quyền lựa chọn các mối quan hệ làm việc trước tiên.
- Dù nhân viên giỏi của bạn có được chỉ định thực hiện nhiệm vụ và trách nhiệm nào, hãy cho phép những người giỏi nhất của bạn quyền lựa chọn đầu tiên. Hãy ưu tiên cho họ chọn

lựa dự án đặc biệt hoặc các nhiệm vụ trước.

- Bất cứ khi nào có các cơ hội đào tạo dành cho những nhân viên giỏi, hãy dành những nguồn lực đào tạo tốt nhất cho những người giỏi nhất của bạn trước tiên.
- Bất cứ khi nào bạn trả công cho nhân viên giỏi, hãy trả cho những người giỏi hơn nhiều hơn. Hãy cân nhắc chi cho họ mức lương bổng và phúc lợi cao hơn so với mặt bằng chung. Đảm bảo chi nhiều tiền thưởng nếu hiệu quả công việc của họ đạt vượt mức tiêu chuẩn rõ ràng, gắn liền với những hành động cụ thể nằm trong tầm kiểm soát của họ.
- Trong số các thể loại lịch trình làm việc linh hoạt mà bạn có thể cung cấp, hãy dành lịch trình linh hoạt nhất cho những người giỏi nhất và cho họ thêm quyền tự quyết định khi nào làm việc.
- Bất cứ khi nào phân công địa điểm làm việc, chỗ ngồi hay đi công tác cho những nhân viên giỏi, hãy dành cho những người giỏi nhất quyền ưu tiên lựa chọn địa điểm, chỗ ngồi và nơi công tác.

Bạn càng hỗ trợ các nhân viên siêu sao tùy biến vai trò công tác, điều kiện làm việc và khả năng được chi trả xứng đáng, bạn càng giữ họ tận tâm, gắn bó và hứng khởi với công việc. Bạn cần phải khiến các siêu sao cảm thấy phấn khích với triển vọng nghề nghiệp được xây dựng cho các giai đoạn tiếp theo trong sự nghiệp của họ. Vấn đề duy nhất cần đặt ra là: Liệu nhân viên siêu sao này có phấn khích được thực hiện điều đó với nhóm này, với sếp này – chính là bạn hay không? Và bạn có làm tất cả những gì cần thiết để tiếp tục là người dẫn dắt cho nhân viên siêu đẳng này hay không?

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 17

KHI BẠN CẦN GIÚP MỘT NGƯỜI TÀI GẮN KẾT

Nếu bạn là người quản lý một siêu sao, thì hẳn bạn cũng *phải là* một siêu sao. Đúng không? Như vậy thì quá nhiều áp lực. Một trong những bí mật kỳ quặc trong việc quản lý các siêu sao đó là rất nhiều quản lý không hoàn toàn biết chắc về việc họ phải làm để tiếp tục lãnh đạo nhân viên siêu sao của mình.

Đôi khi các quản lý tự lừa mị bản thân với suy nghĩ là siêu sao của họ đã cực kỳ tài năng, giỏi giang và đầy động lực rồi nên họ không cần phải bị quản lý nữa. Nhưng ngay cả các siêu sao cũng cần được quản lý. Như tất cả những người khác, siêu sao cũng có

những ngày xấu và đưa ra quyết định sai, và đôi khi họ còn lạc lối nữa. Ngay cả ngôi sao cũng cần sự chỉ bảo, hướng dẫn, hỗ trợ và động viên. Trên hết, các siêu sao muốn được thách thức và phát triển.

Đôi khi các nhà quản lý bảo tôi rằng: "Cô siêu sao này khác biệt lắm. Cô ấy rất tài năng, trình độ và đầy nhiệt huyết, tôi chẳng có gì để đề xuất thêm nữa." Nếu thực sự đúng như vậy, thì cũng không có nghĩa là người này không cần một người quản lý. Điều đó chỉ có nghĩa là bạn đang dò dẫm chưa quyết định được mình có sẵn sàng trước thử thách này hay không. Bạn không nhất thiết phải là nhà vô địch Olympic mới có thể trở thành một huấn luyện viên giỏi. Trước tiên và trên hết, bạn cần phải là một người kiên định đáng tin cậy, tận tâm nhiệt huyết, là điểm cung cấp những điểm kiểm tra kỹ thuật – ít nhất bạn phải là tấm gương soi, luôn ở đó để đưa ra những phản hồi trung thực kịp thời. Những siêu sao muốn có một huấn luyện viên biết chính xác cô ấy đang làm gì; một người đứng ở vị trí để giúp cô ấy có thể làm được nhiều hơn, nhanh hơn, giỏi hơn và nắm bắt được từng bước phát triển sự nghiệp của cô ấy.

Thay vào đó, đây là những gì thường xuyên diễn ra: Các nhà quản lý để xảy ra tình trạng "rơi tự do", thực vậy: "Siêu sao ấy có thật sự cần đến tôi không? Tôi còn phải quản lý những người khác, những việc khác căng thẳng hơn. Tôi rất mừng vì cũng có người khiến tôi không phải lo lắng gì đến họ." Sau đó, một cách tự nhiên, vị quản lý không hề đả động tới siêu sao trong nhiều ngày, nhiều tuần, thậm chí là cả tháng trời. Tại sao bạn lại có thể hành động như vậy? Bởi vì bạn biết rằng có làm như vậy thì trời cũng thể sập xuống. Bạn biết rằng cô ấy sẽ xử lý tốt tất cả những việc xảy đến với mình và còn nhiều hơn thế. Trên thực tế, bạn coi cô ấy như một phương án dự phòng không chính thức của mình. Bạn kỳ vọng nhiều nhất ở cô ấy. Bạn đòi hỏi nhiều nhất ở cô ấy, giao nhiều việc nhất và khá rõ là cô ấy sẽ hiếm khi từ chối. Thay vì chăm sóc vun xới cho siêu sao của mình bằng sự chú ý và các khoản đãi ngộ, bạn lại đổ những trách nhiệm mới lên chồng trách nhiệm vốn đã cao ngất trên đầu cô ấy, và thường là không đưa ra bất cứ sự chỉ dẫn và phương hướng nào bởi vì bạn biết rằng cô ấy rất giỏi tự tìm hiểu mày mò. Các siêu sao thường là những người tự vận động và có động lực tự thân cao. Cô ấy không cần bạn phải vỗ vào vai mỗi ngày để động viên. Cô ấy quá giỏi, cô ấy hẳn là phải biết bạn đề cao giá trị của cô ấy. Ít nhất là bạn hy vọng cô ấy hiểu rằng bạn sẽ tìm ra một cách nào đó để ghi nhận và tưởng thưởng cho sự đóng góp của cô ấy sớm thôi – chỉ là chưa phải lúc này, cảm ơn.

Và đây là vấn đề: Ngay khi bạn bắt đầu phớt lờ siêu sao, bạn đã từ chối trở thành một huấn luyện viên hiệu quả đặc biệt, người sẽ đứng ở vị trí trung tâm trong vai trò định hướng, xây dựng sự nghiệp của cô ấy trong giai đoạn tiếp theo. Tại sao bạn lại chối bỏ vai trò đó? Ấy vậy mà đó là điều chúng tôi nhìn thấy liên tục trong nghiên cứu của mình. Các siêu sao muốn có ai đó lấp đầy vị trí đó trên con đường sự nghiệp của họ. Nếu bạn chối bỏ vị trí đó, thì họ sẽ phải đi tìm một người khác, chẳng chóng thì chầy. Ngay khi bạn từ bỏ vai trò đó, bạn đã chuẩn bị đánh mất siêu sao của mình.

Ví dụ cụ thể:

"Chúng tôi liên tục ngạc nhiên, nhưng giờ thì chúng tôi không nên tỏ ra ngạc nhiên nữa, khi mà chúng tôi nhìn thấy những người nào ở lại và những người nào ra đi trong những năm gần đây," tôi được một vị điều hành lão luyện trong một công ty tài chính lớn cho biết. Vị lãnh đạo tài chính tiếp tục: "Tất nhiên, chúng tôi biết ai là những nhân viên có tiềm năng và ai là người giỏi nhất. Tôi thường có thể tiên đoán xem ai sẽ là người ở lại. Nhưng trong những năm gần đây, tôi vẫn liên tục bị ngạc nhiên. Có vẻ như những người có khả năng nhấc-mông-lên-và-đi không còn là những người có khả năng ở lại nhiều nhất nữa. Họ thực sự nhấc-mông-lên-và-đi."

Khi nhìn kỹ vào vấn đề, đây là điều mà chúng tôi phát hiện ra: Văn hóa của doanh nghiệp này cho thấy các nhân viên giỏi nhất lại có vẻ là người ít có sự liên hệ với các nhà quản lý kinh nghiệm nhất. Các nhà quản lý kinh nghiệm dành quá nhiều thời gian cho những người hiệu quả thấp hơn, và không dành đủ thời gian ở gần những người hiệu quả cao. Siêu sao là những người học hỏi rất nhanh, họ gần như ngay lập tức nắm bắt được chương trình, liên tục bận rộn và xử lý vấn đề khi chúng vừa xuất hiện, song lại là những người chả có mấy liên hệ hay giao tiếp với quản lý cấp trên của mình. Rất nhanh chóng, những siêu sao cảm thấy rằng họ không có người chỉ bảo hoặc huấn luyện hay thầy giáo để giúp họ học hỏi và phát triển, vì thế họ bắt đầu tìm kiếm điều đó ở nơi khác. Họ là những nhân viên sáng giá, và những người như vậy muốn được làm việc với những lãnh đạo theo phong cách đào tạo nhiệt tình. Khi tôi chia sẻ khám phá này với vị lãnh đạo tài chính và đồng nghiệp của ông ta, họ không còn bị kinh ngạc nữa: "Các ông sẽ không còn phải lo lắng về những người hiệu quả cao và đầy nhiệt huyết bởi họ là những người hiệu quả cao, và rồi ngày hôm sau người đó ra đi nữa. Chúng ta cần phải đảo ngược quá trình này lại."

Giải pháp rất đơn giản: chúng ta đảo ngược tình thế bằng cách thay đổi văn hóa đầu tàu. Các siêu sao không thể là người ít được chú ý nhất và ít được các lãnh đạo cao cấp dành thời gian nhất; mà ngược lại, họ phải là người nhận được nhiều nhất. Người càng giỏi giang thì càng nhận được thời gian và sự chú ý. Đơn giản vậy thôi!

Và đây là lúc mọi chuyện trở nên phức tạp: Rất nhiều quản lý kinh nghiệm cần được hướng dẫn:

Rốt cuộc thì chúng tôi phải nói gì với các ngôi sao, họ là những người quá tài năng, giỏi giang và có động lực, vì vậy họ có thể đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn ai hết. Cô ấy có thể tự lên kế hoạch dự án; cô ấy hoàn thành mọi việc rất chỉnh chu, nhanh chóng, liên tục, đều đặn; cô ấy không gây ra các rắc rối; cô ấy học hỏi rất nhanh và vững vàng; cô ấy có những kỹ năng quan hệ rất tốt; cô ấy hiểu được bức tranh toàn cảnh; cô ấy có đầu óc tư duy biện chứng rất tốt; và cô ấy chủ động hành động trong phần quyền hạn được giao mà không dẫm chân lên người khác. Cô ấy là đỉnh của đỉnh: Cô ấy muốn xung trận ra thị trường và bán hàng! Tôi không muốn làm mất thời gian của cô ấy. Làm thế nào để đảm bảo những cuộc trao đổi một-một có giá trị và hiệu quả cao?

Một vị quản lý thâm niên gợi ý: "Tôi rất cần phải đưa các cuộc trao đổi một-một của mình với nhân viên siêu sao lên một tầm cao mới. Điều đó tạo rất nhiều áp lực cho tôi. Tôi phải đóng góp nhiều hơn. Tôi phải chuẩn bị kỹ càng trước khi bước vào phòng họp, nhờ đó, chúng tôi có cuộc trao đổi ở tầm cao hơn. Bằng cách này, tôi có thể tiếp tục thử thách những người làm việc hiệu quả cao này và giúp họ tiếp tục thử thách bản thân họ. Và bản thân tôi cũng học hỏi được rất nhiều qua quá trình này." Thực vậy, bạn có thể học hỏi rất nhiều nhờ làm việc với các siêu sao.

Thay vì phớt lờ các cuộc trao đổi một-một với các siêu sao, hãy đặt cược gấp đôi vào cửa này. Hãy biến các cuộc họp một-một với họ trở thành ưu tiên hàng đầu của bạn trong danh sách việc cần làm, hãy xếp những người hiệu quả thấp về phía sau. Sau đó hãy đẩy nội dung cuộc họp với các siêu sao của bạn lên các tầm cao mới. Để giữ cho họ gắn kết, hãy:

- Chuẩn bị nhiều hơn, chứ không phải là ít hơn, cho từng cuộc họp một.
- Luôn luôn kiểm tra thường xuyên để đảm bảo mọi thứ vẫn đang diễn ra đúng như dự tính của bạn. Cũng như mọi người khác, những siêu sao cũng cần phải nộp báo cáo định

kỳ liên quan đến nhiệm vụ, trách nhiệm và dự án của họ. Bất kể họ tài năng đến đâu, bạn vẫn cần phải kiểm tra xem công việc được hoàn thành thế nào.

- Để ý kỹ đến cách mà các siêu sao thử thách khả năng của bạn theo những cách mà bạn không lường trước. Học hỏi từ cách họ ép bạn phải tiếp tục đứng vững trên đôi chân của mình và suy nghĩ từ góc nhìn của bạn.
- Cùng nhau suy nghĩ để xử lý các vấn đề hiện tại và đưa ra những giải pháp sáng tạo.
- Học hỏi từ hiểu biết thực địa của họ ("Chuyện gì đang thực sự xảy ra ngoài kia?"). Và học hỏi cách phân tích của họ ("Anh sẽ làm gì để xử lý vấn đề đang diễn ra?").
- Giúp họ tiếp cận với các chuyên gia kỹ thuật, các huấn luyện viên đào tạo và bất cứ chuyên gia đặc thù nào.
- Đảm bảo các nhu cầu của họ được đáp ứng và chắc chắn là họ đang không tìm kiếm một công việc khác. Đôi khi có thể bất chợt hỏi họ: "Anh có cần sự hỗ trợ đặc biệt nào từ tôi không?" Theo dõi hiệu quả công việc của họ và tìm kiếm những cách khác nhau để tưởng thưởng cho họ.
- Thử thách họ trở thành những người dẫn dắt và trao các cơ hội lãnh đạo cho họ trong các dự án ngắn hạn hoặc trong các nhóm làm việc. Và đào tạo họ từng bước một.
- Dạy họ các mẹo lãnh đạo, các đường tắt và cảnh báo các ổ gà mà họ có thể vấp phải, sau đó giúp họ xử lý các vấn đề. Hỗ trợ họ trong những lúc khó khăn và tư vấn khi họ phải trải qua những thời khắc quyết định căng thẳng.
- Lâu lâu hãy hói chuyện chiến lược với họ, về con đường sự nghiệp mà họ nên hướng tới trong tổ chức. Trao đổi với họ về những nhiệm vụ mà họ đang thực hiện, những nhiệm vụ nào mà họ nên đảm nhận tiếp theo; những cơ hội đào tạo, chuyển đổi nhóm làm việc hoặc di chuyển đến văn phòng làm việc mới. Bạn nên gợi ý những chiến lược để họ có theo đuổi mức lương cao hơn, được thăng cấp hoặc các điều kiện làm việc như mong muốn của họ. Ý tưởng ở đây là thường xuyên đưa ra những lời khuyên về sự nghiệp từ góc nhìn của một nhân vật nội bộ để họ không bao giờ phải đón nhận chúng từ những người ngoài cuộc (ví dụ như từ những nhà tuyển dụng "săn đầu người").
- Sử dụng ảnh hưởng và quyền hạn của bạn trong tổ chức để đảm bảo những người có giá trị nhất nhận được phần lớn nguồn lực để hỗ trợ và thúc đẩy sự thành công trong sự

nghiệp của họ. Nói chuyện thường xuyên với các siêu sao để đảm bảo không có điều gì đi trật đường ray hoặc không có gì khúc mắc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của họ. Dành cho họ những cơ hội đào tạo tốt nhất, để họ được lựa chọn dự án, nhiệm vụ, và để họ tiếp cận với những người có vai trò quyết định cao nhất. Đảm bảo họ nhận được các khoản tiền thưởng, tăng lương, thăng chức và các điều kiện làm việc như mong muốn.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 18

KHI CÓ MỘT SIÊU SAO MÀ BẠN RẤT MUỐN GIỮ

Trong rất nhiều năm chúng tôi đã tư vấn cho các tổ chức ở đủ mọi cấp độ lớn, bé những cách tốt nhất để giữ chân nhân viên và làm thế nào để kiểm soát việc nhân viên nhảy việc. Đôi khi các quản lý lâu năm hoảng hốt gọi điện thoại cho tôi vì sợ một nhân viên cụ thể nào đó có thể sẽ nghỉ việc: "Anh ta đã chân trong chân ngoài rồi. Chúng tôi phải làm gì để giữ anh ta lại?"

Một cuộc gọi yêu thích mà tôi nhận được chính xác nằm ở thái cực còn lại: "Tin tốt đây: Nói cho đúng thì cô ấy đã từng đặt một chân ra ngoài cửa, nhưng tôi khá chắc chắn là cô ấy sẽ không đi đâu hết, không bao giờ!" Cuộc gọi đó đến từ quản lý kỳ cựu của một công ty đa quốc gia khổng lồ trong ngành khoáng sản (Tôi sẽ gọi ông ấy là "Kim".)

Tôi biết ông "Kim" đã luôn lo lắng sẽ mất một "truyền nhân" đầy năng lực mà ông đã làm việc cùng một cách sát sao, chỉ bảo cho cô ấy từng ly từng tí một trong suốt hai năm ròng (Tôi sẽ gọi "truyền nhân" này là "Ánh Bạc"). Không ai nghi ngờ về việc cô "Ánh Bạc" là một siêu sao và cô ấy sẽ còn tiến xa. Cô ấy có bằng Tiến sĩ Kỹ sư Khoáng sản và một bằng MBA. Cô ấy có hộ chiếu Mỹ và châu Âu, cô ấy thành thạo vài thứ tiếng và được cuộc đời khoản đãi. Ông "Kim" đã đầu tư một khoảng thời gian khổng lồ cũng như những nguồn lực đáng kể để phát triển cô "Ánh Bạc". Ông "Kim" đưa cô "Ánh Bạc" đến các cuộc họp cấp cao, để cô tiếp xúc với những người đầu não của công ty và để cô tham gia trực tiếp vào các cuộc thỏa thuận quan trọng. Ông đang đào tạo một cấp phó và có thể trong 10 năm tới, đó sẽ là người kế thừa vị trí của ông. Ông "Kim" đã nói rất nhiều lần: "Nghe tôi nói này, cô 'Ánh Bạc' ấy có thể đảm nhiệm vị trí CEO của cả công ty này." Mà nhân tiện, cô ấy mới có 33 tuổi.

Không cần nói thì ai cũng biết, cô "Ánh Bạc" luôn được các công ty

tiềm năng săn đón. Cô ấy nhận được những cuộc điện thoại của công ty săn đầu người mỗi ngày, đó là chưa kể các cuộc gọi trực tiếp từ những quản lý cao cấp hoặc CEO của nhiều công ty khác trong ngành hoặc những công ty liên quan đến khoáng sản nói chung. "Ánh Bạc" là một trong số những người có thể tự mình viết tấm vé cho bản thân và đưa ra các yêu cầu theo ý muốn. Ông "Kim" có thể nhận ra khoản đầu tư phát triển đáng kể mà ông đặt vào cô "Ánh Bạc" có nguy cơ "xôi hỏng bỏng không". Ông "Kim" cũng đã tăng lương cho cô đến hết hạn mức ngân sách có thể, nhưng những công ty khác cũng có thể trả mức lương tương ứng và loại trừ yếu tố lương bổng ra khỏi bài toán giữ người. Chỉ tiền bạc đơn thuần không thể giải quyết được vấn đề. Giải pháp sẽ phải đến từ những yếu tố thú vị hơn, một thứ gì đó mà không thể đồng tiền không thể mua nổi. Chìa khóa ở đây là xác định được các yếu tố phi vật chất rất quan trọng với cô "Ánh Bạc" và tìm ra cách nào đó để tạo ra một môi trường làm việc mà các công ty đối thủ khó lòng bắt chước được.

Lời khuyên của tôi dành cho ông "Kim": "Tìm cho ra điều kiện làm việc lý tưởng đối với cô "Ánh Bạc" – ngoài chuyện tiền bạc. Hãy bảo cô ấy vẽ ra công việc mơ ước của mình." Không ai từ bỏ công việc mơ ước của họ cả.

Và đây là điều mà cô "Ánh Bạc" muốn: Cô ấy muốn được làm việc tại Khu Vịnh San Francisco (mặc dù ông "Kim" và cả nhóm làm việc tại trụ sở ở thành phố Salt Lake, bang Utah). Cô ấy muốn làm việc trực tiếp dưới quyền với ông "Kim" và chỉ nhận việc từ ông "Kim". Cô ấy muốn làm việc 38 tuần/năm, theo một lịch trình làm việc nghiêm ngặt và 14 tuần nghỉ hoàn toàn. (Cô ấy đồng ý sẽ dành một số thời gian nhất định để tham gia các cuộc họp trong thời gian nghỉ làm.) Cô ấy muốn giới hạn thời gian đi công tác không quá 50% lịch trình làm việc. Cô ấy muốn được trả lương đủ 100% như một nhân viên toàn thời gian với tất cả các ưu đãi, thưởng, thăng tiến và tăng lương như bình thường. Cô ấy muốn có một trợ lý toàn thời gian làm cùng cô ở Khu Vịnh San Francisco cùng với mình. Và còn những điều kiện khác nữa, nhưng những điều kể trên là các yêu cầu cốt lõi.

Ông "Kim" đồng ý với tất cả các điều kiện mà cô đưa ra. Và ông đã đúng. Cô ấy không đi đâu nữa. Không ai từ bỏ công việc trong mơ của mình cả.

Đôi khi các nhà lãnh đạo kinh doanh nổi cáu khi tôi kể câu chuyện này cho họ nghe: "Chuyện này nghe như là bị tống tiền vậy: 'Cho tôi công việc trong mơ nếu không tôi sẽ nghỉ việc và mang theo

toàn bộ những gì đã được đào tạo và đầu tư phát triển sang làm cho đối thủ cạnh tranh!' Chúng tôi không thỏa hiệp với những kẻ khủng bố!"

Và đây là câu trả lời của tôi: Tại sao lại không thỏa thuận với những nhân viên đáng giá những điều kiện tốt nhất mà họ có thể đạt được? Điểm tiên quyết của các điều khoản và điều kiện hào phóng khi thỏa thuận với những tài năng đó là áp dụng các nguyên tắc của thị trường tự do vào mối quan hệ công việc này. Thuê người làm chính là một mối quan hệ trao đổi. Câu hỏi phải là: Bạn có đủ trí tưởng tượng để thỏa thuận sòng phẳng và đưa ra những đề nghị hấp dẫn với các siêu sao của bạn không? Bạn có thể lèo lái trong quyền hạn và nguồn lực của mình để đạt được những thỏa thuận ấy không? Những người giỏi nhất ở mọi cấp độ đều có vị thế để thỏa thuận những hợp đồng có lợi nhất. Khi một nhân viên sáng giá đã đi qua giai đoạn khó khăn trong việc tùy chỉnh hoàn cảnh làm việc của mình – thỏa thuận những điều kiện đặc biệt trong tổ chức, với quản lý và với đồng nghiệp– thì sự đặt cược của anh ta vào vị trí công việc này phát triển thăng hoa. Sự đầu tư vào tổ chức của anh ta, sự cam kết và tinh thần làm việc hăng hái sẽ cho kết quả công việc đơm hoa kết trái.

Tiền bạc, nhờ bản chất của nó, có thể hoán đổi. Trong khi hầu hết các điều kiện làm việc đặc thù thì không. Nếu như tiền tệ là đơn vị chủ yếu mà bạn dùng để thỏa thuận với các nhân tài, họ sẽ dễ dàng so sánh với thỏa thuận mà các công ty khác mời chào họ. Và hẳn là bạn cũng đã biết: các công ty khác cũng sẵn sàng trả mức lương cạnh tranh không kém. Thậm chí nhiều hơn. Bất cứ lời chào mức lương hấp dẫn nào cũng khó để cưỡng lại.

Hãy biến giá trị thỏa thuận của bạn trở nên khó lòng cạnh tranh ở bất cứ nơi nào khác. Dựa trên nghiên cứu của chúng tôi, dưới đây là năm yếu tố phi tài chính trong một mối quan hệ công việc mà mọi người thường quan tâm nhất:

1. Họ làm việc khi nào (lịch làm việc).
2. Họ làm việc ở đâu (địa điểm).
3. Họ làm việc gì (nhiệm vụ và trọng trách).
4. Họ làm việc với ai.
5. Họ học hỏi được (hoặc không) điều gì trong công việc này.

Nếu bạn để cho họ tự điều chỉnh những yếu tố này, họ sẽ thiết kế một công việc trong mơ đối với họ. Các yếu tố thuộc về một công việc trong mơ là những thước đo đáng giá nhất mà bạn có thể mời

chào với tư cách là người tuyển dụng.

Một số nhà quản lý sẽ phản ứng với luận điểm này: "Ừm, nếu tôi có các loại quyền hạn linh hoạt trong tay (chưa kể đến các nguồn lực) thì hẳn rồi, tôi có thể giữ được bất cứ nhân sự nào tôi muốn." Nhưng tất nhiên không phải mọi công việc đều phù hợp với mọi điều chỉnh. Chẳng hạn như các cửa hàng bán lẻ cần phải mở cửa trong khung giờ nhất định, vào một số ngày nhất định. Một cô thu ngân của cửa hàng thực phẩm không thể làm việc từ nhà. Một công nhân nhà máy buộc phải có mặt ở nhà máy để sử dụng trang thiết bị máy móc.

Bạn cần phải bắt đầu bằng cách tập trung vào những công việc cần phải hoàn thành. Rà soát từng vị trí và trách nhiệm. Sau đó tự hỏi bản thân: Liệu việc này có cần phải hoàn thành trong một toà nhà cụ thể, trong một giờ nhất định? Đôi khi câu trả lời là có – thời gian và địa điểm là hai yếu tố không thể bàn cãi trong một số công việc. Tuy nhiên, thường thì yếu tố thời gian, hoặc địa điểm, hoặc cả hai đều có thể xê dịch. Như vậy thì sẽ có chỗ để tùy chỉnh – tất cả những gì cần làm còn lại đó là thỏa thuận.

Khi các nhà quản lý thống nhất được điều này, họ hầu như luôn luôn nhận ra rằng khi xem xét một nhiệm vụ cụ thể, một số vị trí và trách nhiệm trong việc của một người nào đó là có thể linh hoạt – đặc biệt là yếu tố thời gian và địa điểm – trong khi một số phần khác thì không thể. Vì thế, đôi khi công việc bị đánh giá là không thể điều chỉnh được. Vậy thì việc cần phải làm ở đây là chia nhỏ gói công việc và trách nhiệm cấu thành lên vị trí này, sắp xếp lại các yếu tố và làm ra một gói mô tả công việc mới – một vị trí có thể linh hoạt hơn. Nếu một người sẵn sàng làm việc cho bạn, ví dụ vậy, nhưng họ chỉ có thể làm việc từ xa, thì bạn có thể phải điều chỉnh nhiệm vụ của người này sao cho nó chỉ bao gồm các việc có thể làm được từ ở nhà.

Rất hiếm khi cần phải tùy chỉnh hoàn toàn mọi phương diện có thể ảnh hưởng hoặc không tới một nhân viên. Hầu như cá nhân nào cũng sẽ có một hoặc hai yếu tố thuộc về "công việc trong mơ" rất quan trọng với anh ta hoặc cô ta. Có thể anh ấy có con nhỏ. Giả sử đột nhiên cháu nhỏ bị ốm vào buổi sáng thứ Ba mà cả bố lẫn mẹ đều không nghỉ được thì chuyện gì sẽ xảy ra? Công việc rõ ràng phải trở thành ưu tiên số hai đối với ít nhất một trong hai bố mẹ. Chuyện này thường xuyên xảy ra ở bất cứ công sở nào. Câu hỏi duy nhất là: Liệu các bố mẹ đã thỏa thuận lịch làm việc đủ linh hoạt để việc làm cha mẹ không trở thành rào cản cho thành tựu của họ ở nơi làm việc? Rất nhiều người chỉ có một hoặc hai

lịch bận mà họ không thể nào thu xếp được. Đôi khi chỉ sự điều chỉnh nhỏ cũng mang lại ảnh hưởng to lớn. Đôi khi đó có thể là điều chỉnh một phần nhiệm vụ của cô ấy: một người có thể ghét các việc liên quan đến số liệu, nhưng người khác lại thích. Sự kết hợp giữa hứng thú của một người với công việc của cô ta có thể tạo ra khác biệt đáng kể giữa một công việc "chỉ là công việc" so với một công việc đáng để cô ấy dành trọn nỗ lực để thực hiện.

Nhưng cũng không có gì phải ngạc nhiên khi một số nhân viên của bạn có những nhu cầu mà rõ ràng không thể đáp ứng được: George yêu công ty nhưng anh ta có ước mơ cháy bỏng được làm việc ở Paris chẳng hạn. Bạn lại không có văn phòng ở Paris. Bạn sẽ không thể tùy chỉnh một công việc đáp ứng nhu cầu đó. Không sao cả. Bạn không thể làm hài lòng tất cả mọi người được. Nhưng thường thì đúng là có những việc làm của bạn sẽ trở nên rất ý nghĩa với một số người, chỉ cần bạn sẵn lòng và cởi mở với việc thực hiện một số dàn xếp nhỏ. Đối với những người quan tâm, giá trị của những sắp xếp dù nhỏ ấy là không gì đo đếm được.

Liệu mọi người có phải nỗ lực để giành được những tùy chỉnh cá nhân trong công việc của mình? Tất nhiên. Và họ luôn phải nỗ lực để nhận được các ưu tiên. Hãy thỏa thuận tất cả những điều kiện có thể. Khi đưa ra một thỏa thuận, cả hai bên đều phải có trách nhiệm và nghĩa vụ thực hiện. Và một thỏa thuận thì luôn luôn mở và thay đổi qua thời gian bởi tổ chức của bạn luôn thay đổi, khả năng cũng như hoàn cảnh của nhân viên cũng luôn thay đổi.

Tôi cũng cần phải cảnh báo thêm điều này: đôi khi hiệu quả công việc có thể không được như ý muốn khi bạn thỏa thuận các điều kiện làm việc tùy chỉnh cụ thể. Đó là bởi vì nhân viên có thể sai lầm khi tự đánh giá khả năng của mình, cũng như chủ doanh nghiệp cũng có thể mắc sai lầm trong nhận định. Một nhân viên từ lúc khăng khăng "muốn làm việc từ nhà" có thể biến thành người than vãn: "Tôi không thể tập trung nổi khi ở nhà. Cuối cùng là tôi chẳng hoàn thành được việc gì cả." Điều đó không có nghĩa là thỏa thuận phải bỏ đi; nó chỉ có nghĩa là cần phải thỏa thuận lại hợp đồng. Nếu nguyên nhân của việc kém hiệu quả là quá rõ ràng (ví dụ như năng suất lao động của một nhân viên tụt giảm từ khi họ bắt đầu làm việc tại nhà), một quản lý thông minh sẽ phải ngừng gấp các sắp xếp, thỏa thuận và đưa ra một thỏa thuận mới loại bỏ các yếu tố gây hại.

Nhưng điều đó hiếm khi xảy ra, đặc biệt là đối với các siêu sao. Họ thường vô cùng cảm kích khi được sắp đặt lịch làm việc theo ý muốn và cố gắng làm việc hiệu quả để bảo vệ thỏa thuận do chính

họ đề xuất. Trong một mối quan hệ dựa trên hiệu quả công việc, khi sự gắn kết và trách nhiệm đạt mức độ cao thì sự nỗ lực tự bảo vệ thỏa thuận này luôn luôn mang lại những hiệu quả đặc biệt. Thường thì mọi người sẽ làm việc tốt hơn khi họ có được lịch trình làm việc linh hoạt bởi vì họ không muốn để xảy ra bất cứ chuyện gì có thể tổn hại đến thỏa thuận của họ. Khi mọi người được làm việc theo lịch trình thiết kế cho riêng họ, họ sẽ làm việc chăm chỉ gấp đôi để chứng minh bản thân và để giữ gìn thỏa thuận. Và họ cũng sẽ không chuyển việc đi bất cứ chỗ nào khác trong thời gian gần.

Thế còn với các quản lý chỉ có một số quyền hạn nhất định và nguồn lực giới hạn, họ phải làm gì để có thể níu giữ những nhân viên đáng giá nhất của mình? Thường thì các quản lý cho tôi biết họ gặp khó khăn trong tình huống này. Một vị quản lý chung của một siêu thị lớn trong chuỗi siêu thị nói: "Tôi không có những nhân viên trị giá hàng triệu đô-la. Nhưng tôi vẫn có những nhân viên cực kỳ đáng giá. Đó là người quản lý sản phẩm. Quản lý giao hàng. Nếu đánh mất họ, tôi sẽ gặp rắc rối to. Tôi phải làm gì trong cuộc chơi đo-lọ-nước-mắm-đếm-củ-dưa-hành này để có thể giữ được những siêu sao này?"

Thực vậy, với nguồn lực và quyền hạn hạn chế, bài toán trở nên khó khăn hơn nhiều. Hãy tập trung vào việc tìm ra cơ hội để đãi ngộ những nhân viên này, từng bước từng bước một. Không chỉ thế, hãy khiến họ thấy rõ là bạn đang khoản đãi họ, tại sao bạn làm điều đó và những người khác phải làm chính xác những gì để giành được những ưu đãi ấy.

Đây là kế hoạch của vị tổng quản lý siêu thị nọ đã được tập đoàn chấp thuận và cho triển khai thí điểm tại cửa hàng của ông. Ông ta làm việc với từng nhân viên quản lý đứng đầu các bộ phận của mình – những siêu sao của ông – để điều phối lại nguồn lực nhân sự. Mỗi bộ phận nhận về tổng số nguồn lực tài chính được chia và nghĩ ra cách làm sao để phân bổ số tiền đó cho hợp lý nhằm tăng thu nhập cho từng người trong nhóm. Đây không phải là những công việc được trả lương cao ngất ngưởng, cho nên thêm được chút nào hay chút nấy. Đó được coi là phần thưởng cho mỗi cá nhân. Trong mỗi trường hợp, khi đối diện với phương án này, các quản lý siêu sao phải cắt giảm khối lượng công việc của một nhân sự rưỡi (tương đương với sáu tiếng một tuần) trong nhóm và sau đó chia số tiền công trả cho phần việc này cho bản thân (người quản lý) và các thành viên còn lại trong nhóm dưới dạng tiền công vượt giờ làm. Như vậy tất cả những thành viên còn lại của nhóm đều phải làm nhiều hơn, nhưng mỗi giờ làm thêm họ được

trả gấp rưỡi bởi vì họ được tính công theo giờ. Trong mỗi trường hợp, thành viên yếu kém nhất trong nhóm bị loại bỏ và những người còn lại là những người làm việc tốt hơn. Loại đi các thành viên yếu kém giúp nhóm bớt được các vấn đề phải xử lý, ít các sự vụ phải dọn dẹp. Và không còn tình trạng những người đến làm chỉ để đánh trống ghi tên. Giữa những thành viên còn lại trong nhóm hình thành một sự gắn kết chặt chẽ và hỗ trợ lẫn nhau. Tất cả đều làm việc nhiều giờ hơn, nghĩa là họ có thêm áp lực trong cuộc sống ngoài công việc. Nhưng đồng thời họ cũng thấu hiểu lẫn nhau hơn và sẵn lòng đùm bọc, che chắn cho nhau những khi cần thiết. Thêm nữa, tất cả bọn họ đều rất hài lòng vì họ mang thêm được về nhà số tiền lương đáng kể.

Với kế hoạch này, vị tổng quản lý siêu thị giảm thiểu được số lượng nhân sự nghỉ việc trong các phòng ban thí điểm, duy trì được tỷ lệ nhân viên ở mức hợp lý và giữ được toàn bộ bốn siêu sao là các quản lý đứng đầu các phòng ban, tất cả bọn họ đều trở thành các tổng quản lý bộ phận trong chuỗi cửa hàng của mình. Đó quả là một thắng lợi dành cho tất cả mọi người.

Đừng đợi cho đến khi các siêu sao của bạn bắt đầu lăn tăn suy nghĩ về việc nghỉ việc trước khi bạn bắt đầu đặt câu hỏi: "Chúng tôi phải làm gì để giữ được anh?" Hãy bắt đầu đặt câu hỏi đó vào ngày đầu tiên họ bước chân vào công ty, và liên tục hỏi câu đó. Điều đó có nghĩa là bạn phải làm tất cả mọi việc cho tất cả mọi người? Tất nhiên là không rồi. Tại sao bạn phải làm điều đó cơ chứ?

Trong các cuộc trao đổi một-một định kỳ với từng người, bạn nên trao đổi không chỉ về những điều bạn cần ở họ, mà đồng thời phải hỏi từng người xem họ cần điều gì ở bạn. Các nhân viên trực tiếp của bạn cần phải biết rằng bạn thấu hiểu những mong muốn và nhu cầu của họ, rằng bạn thật sự quan tâm tới họ và bạn sẽ cùng họ tìm ra cách giúp đỡ họ giành được điều đó thông qua các hoạt động định kỳ. Chìa khoá ở đây là không tạo cho họ hy vọng mơ hồ hoặc đưa ra những lời hứa hão huyền. Khi nhân viên của bạn thể hiện nhu cầu và mong muốn hoàn toàn phi thực tế, hãy nói cho họ biết ngay lập tức để họ có thể điều chỉnh lại kỳ vọng. Hãy giúp họ nhìn vào thực tế.

Đôi khi những gì họ mong muốn lại chỉ là những việc quá dễ dàng mà bạn có thể đáp ứng ngay lập tức. Nhưng trước tiên bạn cần phải biết họ muốn gì và cần gì. Những hỗ trợ nho nhỏ khi nhân viên có việc đột xuất, ví dụ như để họ về sớm vì có người nhà bị ốm, là những việc dễ dàng được chấp thuận và chúng thường thể

hiện sự tử tế. Chắc lép trong những trường hợp này thường khiến bạn mất nhiều hơn là được. Nhưng tất nhiên, bạn cũng không thể để nhân viên lợi dụng mình được. Nếu một nhân viên muốn rời công sở sớm vào tất cả các buổi chiều để vào bệnh viện chăm chị gái bị ốm, thì đó không phải là một sự hỗ trợ mang tính đột xuất. Đó là một lịch trình đặc biệt. Bạn không thể cho phép tất cả mọi người làm mọi thứ họ muốn. Câu hỏi chỉ là: bạn sẵn lòng làm việc này cho người này vào thời điểm này đến mức nào.

Hãy nói chuyện với tất cả các nhân viên dưới quyền về việc gắn bó lâu dài ngay từ ngày đầu họ nhận việc và tiếp tục trao đổi về vấn đề này qua thời gian. Tập trung vào các siêu sao từ sớm và thường xuyên áp sát. Nếu bạn vẫn liên tục trao đổi với họ về việc làm thế nào để đáp ứng được các mong muốn và nhu cầu của họ một cách đều đặn thì khả năng cao là họ sẽ nói với bạn về những điểm cốt yếu khi họ cố gắng đưa ra quyết định nên nghỉ việc hay ở lại. Nếu bạn sẵn sàng làm việc với họ, bạn có thể trở nên linh hoạt và hào phóng. Đó chính là cách mà bạn khiến họ muốn ở lại và làm việc chăm chỉ hơn, ít nhất là trong một thời gian dài hơn. Những người nhân viên trở thành thành viên kỳ cựu sẽ là những người liên tục đưa ra quyết định rằng họ muốn ở lại làm việc cho công ty này.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ #19

KHI BẠN CÓ MỘT SIÊU SAO CHẮC CHẮN SẼ NGHỈ VIỆC: LÀM THẾ NÀO HỌ RA ĐI MÀ VẪN NGẨNG CAO ĐẦU?

Bạn sẽ làm gì khi bạn có một siêu sao mà biết chắc chắn rằng người đó sẽ nghỉ việc? Bạn đã không còn có cơ hội để níu giữ người này. Vậy bạn sẽ làm gì?

Những bộ óc tỉnh táo sẽ có cách ứng xử khác nhau đối với câu hỏi này. Tôi không thể nói cho bạn là có biết bao nhiêu nhà lãnh đạo và quản lý thông minh mà tôi biết đã đặt vấn đề trung thành lên vị trí quá cao, đến độ họ khó lòng "tha thứ" cho một người bỏ đi. Một vị CEO trong lĩnh vực tài chính bảo với tôi rằng: "Đây là một ngành cạnh tranh khốc liệt. Hoặc là bạn, hoặc là thù. Khi anh ra đi, anh mang theo khả năng, kỹ năng, hiểu biết, kinh nghiệm, thông tin nội bộ, các mối quan hệ và khả năng rất cao là anh sẽ dùng chúng để cướp miếng bánh của tôi. Tốt hơn hết là anh nên biết rằng anh đang đốt cầu khi bỏ đi và bước ra khỏi công ty này. Đúng là của nợ. Anh chính thức biến thành 'bọn họ' rồi đấy".

Theo quan điểm của tôi, đó là một cách nhìn nhận về mối quan hệ

làm thuê vô cùng hẹp hòi, và tôi khuyên bạn nên chọn cách tiếp cận bớt cảm xúc và thất sách (mặc dù là có thể hiểu được) như vậy càng sớm càng tốt.

Bạn và tổ chức của bạn càng đầu tư nhiều cho nhân sự này, bạn càng có nhiều cơ hội với người này – ngay cả khi họ có bỏ đi, bạn vẫn phải bảo vệ khoản đầu tư khổng lồ mà bạn đã bỏ ra, bất kể là anh ta đi đâu. Tại sao không tìm cách đảm bảo là nhân viên đó cũng có một nhu cầu vô cùng to lớn, đó là duy trì một mối quan hệ tốt đẹp với bạn? Bạn có thể không thể giữ nhân viên đó ở lại làm toàn thời gian, tại chỗ, liên tục, không thể biến họ trở thành nhân viên cơ hữu. Nhưng nếu bạn không thể giữ được toàn bộ thì tại sao lại không giữ nhiều nhất có thể? Thay vì đánh mất họ hoàn toàn, hãy mời chào những nhân viên giỏi nhất của mình cơ hội được nghỉ phép không lương hoặc làm việc bán thời gian, hoặc thời gian linh hoạt, hoặc làm việc từ xa hay làm cố vấn. Khi siêu sao của bạn ra đi, thay vì coi đó là hành vi "đốt cầu", hãy giữ mối liên hệ chặt chẽ với họ và gìn giữ mối quan hệ này. Hãy thử tuyển dụng lại họ sau khi họ đã có thời gian nghỉ ngơi hoặc sau khi họ đã có cơ hội nhận ra rằng cỏ phía bên kia cũng không xanh hơn cỏ phía bên này. Tất cả những điều này đều nhằm mục đích lôi kéo siêu sao một ngày nào đó sẽ quay trở lại, cùng với những khoản đầu tư bạn đã đổ vào họ, thậm chí ngay cả khi nhân viên này đã quyết định sẽ không tiếp tục làm việc cho bạn.

Đây là vế còn lại của phương trình: Nếu nhân viên của bạn được nghe qua tai một người khác, rằng nếu nghỉ việc thì ngay lập tức bạn sẽ đốt cây cầu giữa họ và bạn, thì đoán xem họ sẽ nghĩ gì? Nhân viên của bạn sẽ không bao giờ nói cho bạn biết khi nào họ đang tính đến chuyện ra đi. Họ sẽ không bao giờ nói với bạn về điều này trước khi nó trở nên quá muộn. Bạn sẽ xử lý thế nào với những người thực sự rời đi và để lại những ảnh hưởng khủng khiếp đến cách nhân viên của bạn sẽ nói chuyện về việc họ nghỉ việc. Nếu nhân viên biết rằng chính bạn đã nói thẳng rằng ai mà nghỉ việc là "đồ của nợ" bạn sẽ không bao giờ biết khi nào thì nhân viên của mình bắt đầu nghĩ đến chuyện nghỉ việc cho đến khi quá muộn. Trớ trêu thay, cách duy nhất để tạo ra một môi trường mà nhân viên sẽ nói cho bạn biết khi nào họ manh nha trong đầu ý nghĩ ra đi, đó là việc ra đi của họ sẽ đồng nghĩa với phản ứng: "Vậy tôi chúc cậu may mắn! Chúng tôi sẽ hỗ trợ cậu hết mức có thể, và hãy nhớ rằng chúng ta sẽ luôn giữ mối liên hệ tốt đẹp này cho mãi về sau."

Giả sử có một nhân viên siêu sao mà bạn đang sắp đánh mất, bạn sẽ muốn giai đoạn tạm biệt dài hết mức có thể. Tất nhiên, với một

số nhân viên, một khi đã quyết định ra đi, họ cảm thấy cách tốt nhất là đi luôn và ngay. Nhưng với những siêu sao mà bạn muốn duy trì mối quan hệ tốt đẹp hướng tới tương lai, thì hãy làm sao để cuộc chia tay dài mang lại thuận lợi cho một kế hoạch chuyển giao thành công, uyển chuyển dựa trên hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau.

Tôi luôn nhớ câu chuyện mà đồng sự lão luyện trong một doanh nghiệp tư vấn tài chính lớn đã kể cho tôi nghe: "Chúng tôi rất coi trọng quá trình chuyển đổi – mỗi lần đánh mất một nhân sự chủ chốt là một lần chúng tôi nhận ra không có ai tại vị có thể lấp được khoảng trống mà người đó để lại." Tất cả các siêu sao đều phải liên tục đào tạo và phát triển người kế nhiệm, một cách có hệ thống và định kỳ. Đó chính là điều mà bạn cần phải nói chuyện với các ngôi sao của mình trong các cuộc họp một-một và các siêu sao cũng sẽ nói về điều đó trong các cuộc trao đổi một-một của họ với cấp dưới của họ. Nếu nhân viên siêu sao của bạn không có cấp dưới trực tiếp, thì mọi việc phụ thuộc vào bạn. Kế hoạch kế nhiệm của bạn cho từng nhân vật siêu sao trong công ty là gì? Người nào trong phòng sẽ được phát triển để tiếp tục đảm nhiệm trọng trách nếu có một siêu sao quyết định ra đi?

Dù cho bạn có hay là không có người kế nhiệm ngay tại thời điểm mà bạn biết rằng siêu sao của bạn sẽ nghỉ việc, bạn sẽ cần nhiều thời gian nhất có thể để siêu nhân đó có thể giúp bạn đào tạo và phát triển người kế nhiệm. Nếu bạn may mắn thuê được một người mới thay thế vị trí của siêu sao trước khi họ ra đi, bạn cũng sẽ cần phải họp nhóm họ lại với nhau, bên cạnh các cuộc họp riêng lẻ để trao đổi chuyển giao. Nói cách khác, hãy sắp xếp thời gian để tăng gấp ba lần thời lượng làm việc một-một trong thời gian chuyển đổi:

- Gặp một-một với siêu sao sắp nghỉ việc.
- Gặp một-một với nhân vật thay thế mới.
- Gặp cả hai thành phần trên.

Trong các cuộc gặp một-một, hãy tập trung vào quá trình chuyển giao những thông tin quan trọng nhất từ siêu sao sắp nghỉ việc tới nhân viên mới, đó chắc chắn là vấn đề cần phải bàn. Tuy vậy, hãy đảm bảo quá trình chuyển đổi không chỉ là một cuộc bàn giao thông tin truyền miệng. Từng bước một, trong quá trình chuyển đổi, hãy đảm bảo chắc chắn là các thông tin bàn giao được ghi chép lại đầy đủ, chi tiết, các thông tin phải được coi là tài sản hữu hình có thể sử dụng được về sau, có thể học được hoặc thông qua

các phương tiện đào tạo. Lý tưởng nhất, những tài sản kiến thức vô hình này phải được chuyển giao dưới các dạng danh mục và có thể tra cứu dựa trên các thông số, nhờ các chỉ dẫn từng bước một (đi kèm với đó là bộ câu hỏi-đáp thường gặp) cho từng nhiệm vụ, công việc và dự án. Việc tạo lập tài sản trí tuệ trong quá trình chuyển giao còn trở nên quan trọng hơn khi bạn không có cơ hội để chuyển giao một cách trực tiếp; ví dụ như khi có một khoảng trống từ khi nhân sự siêu sao của bạn rời đi mà nhân viên lấp vị trí chưa kịp tới.

Tôi phải dừng lại ở đây và ghi chú lại để khẳng định rằng việc tạo lập tài sản trí tuệ trong quá trình bàn giao là một việc nói dễ hơn làm. Tôi đã chứng kiến không biết bao nhiêu lần, bất kể tất cả mọi người ở mọi bộ phận đều có ý định tốt đẹp đến mức nào, tài sản trí tuệ do siêu sao xây dựng trước khi ra đi thường trở nên rất sơ sài, trừ khi người quản lý ráo riết đảm bảo chất lượng của nó. Ngay khi bạn biết rằng siêu sao sẽ ra đi, bạn cần phải sử dụng các cuộc trao đổi một-một để khiến anh ta tập trung vào quá trình chuyển giao tài sản trí tuệ. Hãy biến đó trở thành nhiệm vụ vĩ đại và thành tựu cuối cùng của nhân viên siêu sao này trước khi ra đi: Quy trình Chuyển giao Tài sản Trí tuệ để đời của Siêu sao. Trong các cuộc trao đổi một-một, hãy xem xét lại các giấy tờ về quá trình bàn giao, từ bản nháp trở đi. Từng bước từng bước một, hãy theo sát các bước tiến triển của nhân viên siêu sao. Hãy quan sát vào từng bộ hướng dẫn chi tiết từng bước một, đảm bảo là chúng mạch lạc, rõ ràng và hoàn thiện. Hãy yêu cầu phiên bản hai, hoặc phiên bản ba nếu thấy cần thiết. Nếu cần, có thể phỏng vấn nhân viên siêu sao sắp ra đi từng bước một trong từng bộ Quy trình Bàn giao Trí tuệ để hiểu được chi tiết cặn kẽ các vấn đề ở tầm cao hơn.

Bên cạnh việc sử dụng hiệu quả quá trình chia tay dài, một lý do tốt để đảm bảo các nhân viên siêu sao của bạn ra đi êm đẹp nhất có thể đó là: đảm bảo rằng họ sẽ trở thành một nhân viên giá trị ở bất cứ nơi nào họ dừng chân tiếp theo và xuyên suốt quãng đời sự nghiệp còn lại của họ. Nếu bạn có một siêu sao làm việc cho mình, vậy thì tại sao cô ấy không thể là một ngôi sao ở bất cứ nơi nào cô ấy đến? Tại sao bạn không muốn duy trì một mối quan hệ hết sức tốt đẹp với cô ấy? Ai biết được – có thể cô ấy sẽ trở thành khách hàng giá trị của bạn trong cuộc đời sự nghiệp tiếp theo của mình? Hoặc là một nhà cung cấp uy tín? Hoặc có thể một ngày nào đó cô ấy sẽ quay trở lại và một lần nữa lại là một nhân viên sáng giá, một người cũng đã thu lượm được biết bao nhiêu nguồn lực phát triển từ các công ty khác trong từng ấy thời gian?

Nhiều năm trước, tôi đã đưa ra luận điểm này một cách dứt khoát

vì tôi biết phải làm gì với các nhà lãnh đạo của một trong những công ty cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp hàng đầu thế giới. Họ đề nghị tôi đến và giúp họ lên kế hoạch chuẩn bị một cuộc họp chiến lược dài hạn với các nhân sự hàng đầu. Làm thế nào để họ có thể ngăn chặn được làn sóng chảy máu chất xám trong công ty? Lời khuyên của tôi: "Hãy để cho những người giỏi nhất được làm việc ở bất cứ chỗ nào, bất cứ khi nào và theo bất cứ hình thức nào. Chỉ đàm phán một thỏa thuận cơ bản dựa trên thị trường là đủ. Hãy mua giá trị của họ trong ngắn hạn hoặc trong bất cứ thời hạn nào mà bạn và họ có thể thỏa thuận. Đừng bó hẹp vào hợp đồng lao động cứng nhắc."

Khi họ khẳng định là họ thực sự đã đưa ra những phương án thay thế mời gọi, tôi vẫn tiếp tục thúc ép họ phải nghĩ về những người giỏi nhất. "Đó là những người giỏi nhất có khả năng leo nhanh nhất lên nấc thang quyền lực và lương bổng, nhưng họ cũng chính là những người có quyền lực đàm phán nhất. Nếu các ông chỉ đang mời gọi họ đi bằng con đường cũ hoặc con đường chậm, đó sẽ không phải là lựa chọn dành cho những người tham vọng, hướng tới thành công. Họ muốn đạt đến thành công nhanh bằng cách của riêng họ. Và nếu các ông không thể để họ thực hiện tham vọng ấy ở đây thì họ sẽ đi chỗ khác để thực hiện nó."

Một người trong cuộc họp buột miệng: "Kệ (xác) bọn họ." Đúng là ông ta đã chửi thề. Sau đó họ bắt đầu xì xào trao đổi với nhau, và một trong số họ lên tiếng: "Ông này (tức là tác giả) nói cũng có lý. Những người giỏi nhất là những người có quyền lực thỏa thuận nhất. Chúng ta có thể gắng gượng thêm một thời gian nữa, nhưng cần phải làm cho nó chậm lại. Điều chúng ta cần phải tập trung ngay lúc này đó là giữ được những người giỏi nhất. Nhưng các ông biết không? Chúng ta sẽ không trao các đặc quyền dành cho những người giỏi nhất vào tay những người ở vị trí thấp nhất trong bảng xếp hạng của công ty. Những người có giá trị nhất trong công ty này là những người có nhiều kinh nghiệm nhất. Chúng ta chính là người đang chiếm giữ vị trí giá trị nhất trong công ty. Nếu chúng ta tính tạo ra một kiểu làm việc linh hoạt – làm ở bất cứ chỗ nào, bất cứ khi nào và dưới bất cứ hình thức nào – thì chúng ta cần dành cho những nhân viên kỳ cựu nhất!"

Cuộc họp này là nguồn gốc của một sáng kiến có ý nghĩa to lớn, đánh dấu một sự thay đổi cơ bản trong nhiều công ty dịch vụ chuyên nghiệp trên thế giới. Độ tuổi nghỉ hưu điển hình của các nhân sự cao cấp trong các công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn là khá trẻ, bởi vì công việc này rất là căng thẳng. Thay vì để những người giỏi nhất nghỉ hưu sớm, công ty đã đưa ra quyết định táo

bạo: “Hãy thiết kế lại công việc theo cách mà ông muốn”. Giờ thì thay vì đánh mất những người giỏi nhất, những nhân sự lão luyện trưởng thành nhất, doanh nghiệp vẫn giữ được họ tiếp tục công tác, trong thời hạn không xác định. Họ có thể làm việc ở bất cứ nơi nào, bất cứ khi nào và sẽ được làm những phần việc mà họ cảm thấy thích, được đàm phán mức chi phí hợp lý cho phần mà họ đóng góp một cách thường xuyên.

Một lần tôi có mặt ở Fort Leavenworth để trình bày trước một nhóm tướng lĩnh của Quân đội Hoa Kỳ về cách tốt nhất để giữ những người giỏi nhất. Tôi nói với họ rằng có khá nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đang rất lo ngại về tình trạng nghỉ việc và chuyển việc, họ căng thẳng vì không muốn đánh mất những khoản đầu tư đào tạo mà họ đã đổ dồn cho những nhân viên sáng giá, vì vậy họ sẵn sàng làm mọi cách để giữ những người tài bằng những cách sáng tạo nhất có thể.

Tôi đoán là khi ấy tôi không chú ý lắm đến đối tượng khán giả của mình. Sau đó, một trong những tướng lĩnh đã nói với tôi: “Con trai, khi một người của chúng tôi chạy qua làm cho kẻ địch, thì chúng tôi sẽ bắn bỏ.”

Nhưng tôi cũng học được một điều vô cùng giá trị vào ngày hôm ấy. Tôi nhận ra rằng các tướng lĩnh cũng hiểu rằng khoản đầu tư đào tạo dành cho sĩ quan của mình là vô cùng to lớn, cũng giống các chủ công ty khác. Tuy nhiên, Quân đội Hoa Kỳ đã phát triển một phương pháp rất hiệu quả để liên tục nhận lại các khoản đầu tư rất lâu sau khi các sĩ quan hoàn thành nghĩa vụ quân sự. Quân đội Hoa Kỳ gọi đó là phương pháp “để dành”. Tại sao bạn lại không học hỏi chiến lược nhân sự để chiếm được những “người lính” trăm trận trăm thắng từ một trong những lực lượng thiện chiến nhất trong lịch sử thế giới? Bạn hãy xây dựng riêng cho mình một đạo quân “để dành”. Bạn không có quyền lực để bắt ép, lôi kéo những nhân viên giỏi nhất quay trở lại làm việc cho mình, dẫu vậy, bạn vẫn luôn có thể đánh tiếng gọi những nhân sự giỏi nhất (những người đã ra đi một cách êm thấm, tất nhiên) khi bạn cần đến họ. Nếu không vướng bận điều gì, có thể họ sẽ quay lại để giúp bạn, dù có thể đó chỉ là một nhiệm vụ duy nhất. Hoặc cũng có thể họ sẽ quay trở lại công ty.

Nếu bạn vẫn giữ liên lạc với những nhân viên cũ giỏi nhất, đôi khi họ có thể trở thành trụ cột cho một chiến dịch tuyển dụng nhanh gọn hoặc một chiến lược sắp xếp nhân sự suôn sẻ. Họ đã được đào tạo sẵn. Họ đã quen biết bạn và rất nhiều đồng nghiệp khác, thậm chí là rất nhiều nhà cung ứng và khách hàng. Làm gì có ai mà bạn

hiểu rõ về cả kỹ năng lẫn khả năng làm việc hơn là những người đã từng làm việc cho bạn? Khi họ trở lại, có thể bạn sẽ muốn giúp họ cập nhật những thay đổi và phát triển mới của công ty, nhưng thường thì việc đó cũng dễ dàng và nhanh chóng được thực hiện.

Có thể là trong thời gian nghỉ việc, họ cũng đã nhận ra rằng bãi cỏ phía bên kia cũng không xanh hơn. Và trong một vài trường hợp, thậm chí từ trước đó rất lâu, họ đã sẵn sàng được tuyển trở lại làm toàn thời gian cho bạn. Nếu bạn đủ thông minh, bạn sẽ tạo điều kiện để họ quay trở lại vào nhóm nòng cốt của mình cũng dễ dàng như khi bạn để họ ra đi vậy.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 20

KHI CẦN NÂNG TẦM MỘT SIÊU SAO ĐỂ ĐÀO TẠO THÀNH LÃNH ĐẠO MỚI

Các nhà quản lý thường liên tục hỏi tôi về việc xử lý thế nào khi có một siêu sao mà họ bối rối không biết làm gì để đẩy họ lên "tầm cao mới" – dù ở cấp độ nào.

Một mặt, nhà quản lý có thể sẽ loay hoay với câu hỏi: nếu thành công trong việc nâng nhân viên siêu sao này lên tầm cao mới, bạn có thể sẽ đánh mất người này. Rất có thể tầm cao mới đồng nghĩa với việc cô ấy sẽ không còn là "lính" của bạn nữa, ngay lập tức hoặc trong tương lai gần. Điều đó có nghĩa là nhân viên tài giỏi này sẽ tiến lên đảm nhận một vị trí mới và để lại khoảng khống ở vị trí hiện tại của cô ấy. Bạn biết rằng nhân viên siêu sao này đã sẵn sàng cho vị trí mới cao hơn, nhưng có thể bạn lại chưa sẵn lòng để cô ấy ra đi.

Mặt khác, có thể sự lúng túng nằm ở việc làm sao để thuyết phục nhân viên giỏi này rằng đã đến lúc cần chấp nhận thách thức mới. Có thể anh nhân viên siêu sao kia đang thoải mái vẫy vùng trong vị trí hiện tại và vị trí mới sẽ nằm ngoài khu vực an toàn của anh ta. Có thể người tài đó không ham hố trở thành người phụ trách chính nhóm bạn bè đồng nghiệp hiện tại. Có thể anh ta không muốn bị điều chuyển sang nhóm khác hoặc địa điểm khác, cho dù điều đó đồng nghĩa với thăng chức và gia tăng trách nhiệm. Có thể nhân viên siêu sao không chắc là mình đã sẵn sàng. Cũng có thể là anh ta chưa sẵn sàng thật.

Khi vấn đề này nổi lên thì các nhà quản lý thường bắt đầu đặt câu hỏi về "lãnh đạo kế cận". Đó có phải là một vấn đề không? Và đó là gì?

Chắc chắn là có những nhà lãnh đạo – một số rất tuyệt vời, một số thì không – có đóng góp đáng kể trong những thay đổi về mặt chất lượng của các cá nhân và nhóm làm việc mà họ dẫn dắt. Quan điểm của tôi về việc lãnh đạo kế cận ít lãng mạn hơn hầu hết mọi người: Tôi không vẽ ra một gương mặt hấp dẫn điển hình có khả năng truyền cảm hứng sâu sắc, tận tụy hết lòng với nhân viên. Chuyện đó có tồn tại nhưng rất hiếm. Trong hầu hết các tình huống ngoài đời thực, lãnh đạo kế cận có thể tạo ra chứ không phải chuyện thần kỳ hay bí hiểm gì.

Nhà lãnh đạo kế cận thực sự hầu như luôn luôn xuất hiện khi một người lãnh đạo dành thời gian xây dựng mối quan hệ tin cậy và tín nhiệm trong một thời gian dài, thông qua các cuộc trao đổi định kỳ và chất lượng. Không phải tất cả các cuộc trao đổi một-một trường kỳ đều trở nên có tầm ảnh hưởng, tất nhiên. Nhưng tôi muốn lập luận rằng, mối quan hệ lãnh đạo hiếm khi trở thành quan hệ kế cận thực sự mà không phải trải qua thời kỳ xây dựng mối quan hệ ban đầu dự trên các cuộc gặp định kỳ, liên tục và chất lượng. Trước tiên, bạn phải chăm sóc tất cả các yếu tố mang tính chuyển giao trong mối quan hệ này một cách định kỳ; hãy nhớ, mọi người đi làm trước hết là vì họ cần một công việc để có thể nuôi sống bản thân và gia đình. Thứ hai, đó là sứ mệnh của tổ chức và khả năng đóng góp cho sứ mệnh ấy của họ. Bạn phải chăm sóc đủ cả hai yếu tố đó – hãy đảm bảo mối quan hệ chuyển đổi đang diễn ra một cách sòng phẳng và suôn sẻ – trước khi bạn có thể hy vọng về hiệu ứng chuyển đổi xuất hiện ở bất cứ người nào.

Khi bạn có một siêu sao trong nhóm làm việc, bạn cần phải đẩy anh ta ra khỏi vùng an toàn và giúp anh ta biến đổi vai trò cũng như nhận trách nhiệm của một người đứng đầu, xây dựng mối quan hệ chuyển giao một cách tự nhiên và bắt đầu chuẩn bị cho anh ta trước sự thay đổi. Hãy đẩy mối quan hệ giữa bạn và anh ta lên mức kế cận bằng cách tập trung vào việc chuẩn bị kỹ lưỡng cho người tài này có cơ hội sải rộng cánh bay.

Một trong các trường hợp nhiều thách thức nhất là khi bạn có một siêu sao kỹ thuật, một người hiểu rất tỉ mỉ về công việc, bạn cần người đó phải đứng lên và trở thành một nhà quản lý. Đôi khi điều đó lại đòi hỏi một sự chuyển đổi thực sự để giúp cho nhân viên giỏi chuyên môn có thể đảm nhận các trọng trách mới. Làm thế nào để giúp người đó đứng lên và bước vào vị trí đó một cách thành công?

Đây là những gì thường hay diễn ra: siêu sao giỏi nghề nhất (một

trong những người có khả năng chuyên môn giỏi nhất) thì thường hay được giao nhiều việc. Dần dà, cô ấy cần có thêm người giúp. Đầu tiên, cô ấy có một vài người giúp việc và cô ấy vẫn phải giám sát, ban đầu thì thường không chính thức. Lâu dần cô ấy trở thành người quản lý và có thể sẽ được học cách hoàn thành một số công việc mang tính hành chính đi kèm với những trách nhiệm của người quản lý mới. Nhưng cô ấy ít khi được dạy cách làm thế nào để trở thành một nhà quản lý. Thay vào đó, người tài đó bị ép phải phát triển bản thân trở thành một nhà quản lý theo kiểu riêng, vì thế cô ấy có những va vấp cơ bản trong công việc và cuối cùng đi đến kết luận là rốt cuộc có thể cô ấy không phải kiểu người sinh ra để làm quản lý. Thường thì cô ấy sẽ nhận thấy bản thân mình gặp khúc mắc trong tình huống này đến tình huống khác, bối rối với các trách nhiệm quản lý mà chưa từng có ai dạy cô ấy cách xử lý. Vì thế có rất nhiều lúc trên con đường sự nghiệp của mình, cô ấy nghĩ: "Mình không phải là một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Mình là một…" (Bạn có thể tự điền vào dấu ba chấm: kế toán, kỹ sư, bác sĩ, đầu bếp.)

Vấn đề ở đây là, bạn muốn siêu sao của bạn trở thành người phụ trách cả nhóm làm việc. Cô ấy là người giỏi nghề nhất, người có công nhiều nhất và tài năng nhất. Ai sẽ trở thành người quản lý của các kế toán nếu không phải là một kế toán đây? Ai sẽ quản lý các bác sĩ nếu không phải là một bác sĩ? Ai sẽ quản lý các đầu bếp nếu như không phải là một đầu bếp chứ?

Khi bạn tìm kiếm những nhà lãnh đạo mới, việc đầu tiên và trên hết là tập trung vào những người có khả năng thực sự về nghề nghiệp, những siêu nhân này là những người rất giỏi nghề và họ thực sự mê đắm công việc này. Đó là những cá nhân đã cho thấy họ có sự cam kết gắn bó với công việc và sự nghiệp của họ. Sự gắn kết đó là mảnh ghép đầu tiên cơ bản nhất khi bàn đến việc xác định những triển vọng mới cho các vị trí lãnh đạo.

Cuối cùng thì cái mà các nhà quản lý mới cần nhất là gì? Họ cần sự hỗ trợ và hướng dẫn trong việc học hỏi và thực hành các nguyên tắc căn bản về quản lý. Hãy đảm bảo là người quản lý mới đã chuẩn bị kỹ càng để đảm nhiệm thêm những trách nhiệm và quyền hạn. Hãy dạy nhà lãnh đạo mới cách làm việc với mọi người, sau đó hỗ trợ và chỉ bảo cô ấy trong công việc mới này trong các cuộc gặp một-một hằng ngày, từng bước từng bước một:

- Nhắc nhở người lãnh đạo mới một cách thường xuyên rằng vị trí mới này đi kèm với quyền hạn thực sự, nhưng tất nhiên là nó không cho cô ấy giấy phép để hành xử như một

kẻ khùng. Đó là một trách nhiệm to lớn không thể coi nhẹ.

- Hãy cùng nhau chỉ cho cô ấy thấy chính xác thì các trách nhiệm của cô ấy sẽ trông như thế nào.
- Hãy giải thích cho cô ấy biết làm quản lý thì chắc chắn phải hoàn thành các loại giấy tờ hành chính. Bạn cũng phải giải thích kỹ càng cách "làm việc với nhân sự" là như thế nào.
- Tạo ra các quy trình tổ chức tiêu chuẩn cho quản lý và dạy cho tất cả các nhà lãnh đạo mới. Tập trung vào các nguyên tắc căn bản, ví dụ như phải nói rõ ra những kỳ vọng dành cho từng nhân viên làm việc dưới quyền, theo sát thường xuyên, kiểm soát hiệu quả sát sao bằng văn bản rõ ràng và yêu cầu mọi người chịu trách nhiệm với phần việc của mình.
- Khi bạn chính thức giao quyền cho nhà lãnh đạo mới, bất kể là dự án có nhỏ đến mức nào hoặc vai trò này có thể chỉ kéo dài trong khoảng thời gian rất ngắn, bạn cũng nên thông báo cho toàn đội về người lãnh đạo mới này, nói rõ ràng bản chất quyền hạn của người đó và giải thích các quy trình vận hành tiêu chuẩn về quản lý mà bạn yêu cầu người lãnh đạo mới phải làm theo.
- Kiểm tra công việc hằng ngày (hoặc hai ngày một lần) với lãnh đạo mới. Cùng họ rà lại từng bước trong các quy trình vận hành tiêu chuẩn trong quản lý xem đã đúng chưa. Hãy hỏi xem những thách thức quản lý mà cô ấy có thể đang phải đối mặt là gì.
- Trong giai đoạn đầu, bạn có thể sẽ cần phải có mặt trong các cuộc họp nhóm do người lãnh đạo mới chủ trì cũng như trong các cuộc gặp trao đổi một-một của cô ấy với từng nhân viên để xây dựng kỹ năng và sự tự tin quản lý cho cô ấy. Hãy làm tất cả những gì bạn có thể để củng cố quyền hạn của cô ấy với nhóm và từng người trong nhóm. Hãy chắc chắn là bạn sẽ chớp lấy mọi cơ hội có thể để giúp đỡ lãnh đạo mới tìm ra và cải thiện các kỹ năng quản lý.
- Hãy chú ý kỹ tới từng tiểu tiết trong quá trình và đánh giá lãnh đạo mới trong vai trò mới của cô ấy. Trong các cuộc họp một-một của bạn với cô ấy, hãy bắt đầu tập trung vào việc quản đạo. Hãy hỏi các câu hỏi bất chợt về từng nhân viên để xem nếu là quản lý của người này thì cô ấy phải làm gì: "Lần cuối cô gặp nhân viên số 1 là khi nào? Cô đã hy vọng sẽ đạt được gì sau cuộc họp ấy? Các cô trao đổi về vấn đề gì? Thế nhân viên số 2 đang làm việc gì? Tuần trước nhân viên số 3 làm gì? Cô đã hướng dẫn và chỉ bảo nhân viên số 4 làm gì

rồi? Mục tiêu hiện tại của nhân viên số 5 là gì? Cô đã ghi chép những gì vào cuốn sổ quản lý của mình rồi? Liệu tôi có thể ngó qua một chút không?"

- Nếu bạn muốn người quản lý mới của mình tập trung vào một điều gì đó cụ thể với một hoặc nhiều nhân viên nào đó, hãy nói rõ điều đó. Nếu bạn muốn quản lý của mình truyền tải một thông điệp cụ thể cho nhân viên, hãy đưa ra thông điệp rõ ràng. Viết nó ra. In nó vào các tấm thẻ để phát cho nhân viên. Trao đổi thấu đáo về nội dung. Đặt ra các tình huống giả định.
- Tất nhiên, bạn cũng sẽ cần tiếp tục nói chuyện với nhà lãnh đạo mới của mình về các trách nhiệm ngoài vấn đề quản lý, nhưng hãy nhớ rằng, trách nhiệm trước tiên và trên hết của nhà quản lý đó là quản lý. Vì thế đó phải trở thành ưu tiên số một trong việc quản lý các nhà quản lý của bạn.

Bằng cách làm bền vững, trực tiếp vào nỗ lực phát triển lãnh đạo kế cận và liên tục đánh giá tình hình, bạn thực sự có thể tạo ra ảnh hưởng có tính chuyển biến bằng việc đào tạo vị lãnh đạo mới này.

Tôi thường hay nói đùa với các lãnh đạo và quản lý, những người đang quản lý những siêu sao rằng: "Hãy tử tế với cô ấy. Chẳng mấy mà cô ấy sẽ lên làm sếp của ông." Thực sự là như vậy, chuyện đó xảy ra thường xuyên hơn bạn nghĩ. Khi bạn đang quản lý siêu sao, hãy nhớ rằng đây là một người mà bạn có thể giữ mối quan hệ lâu bền mãi mãi. Hãy trở thành kiểu người lãnh đạo mà bản thân những người tài giỏi kia cũng luôn muốn được giữ mối quan hệ với bạn.

Chương 7

Những thách thức quản lý khi có nhiều vấn đề ngoài tầm kiểm soát

"Làm thế nào mà tôi có thể đạt được chỉ tiêu và yêu cầu của công việc khi các chỉ tiêu và yêu cầu cứ luôn thay đổi?"

"Chúng tôi không có đủ nguồn lực [công cụ, thông tin, nhân lực, tiền bạc, nguyên liệu, không gian, thời gian] để hoàn thành công việc tốt nhất có thể."

"Tôi không thể nào hoàn thành được công việc đúng thời hạn khi mà tôi phải nhận lệnh làm việc khác từ Bà-Sếp-Khác hoặc tôi phải đợi Ông-Trì-Hoãn [thuộc nhóm khác, phòng ban khác hoặc công ty khác] hoàn thành phần việc của ông ấy để chuyển cho tôi mảnh ghép mà tôi cần để có thể hoàn thành phần việc của mình trong dự án này."

Đó chỉ là một trong vài những phàn nàn thường ngày mà các quản lý nghe được từ nhân viên của mình. Tất nhiên, ngay cả khi đã là quản lý thì một nửa thời gian trong số đó bạn cũng không kiểm soát được nhiều hơn so với nhân viên của mình. Đó là chưa kể đến thực tế là bạn có khi còn phải quản lý vô số những rào cản phức tạp hậu cần, tùy thuộc vào việc bạn đang quản lý bao nhiêu người, thời gian và địa điểm làm việc của họ và mức độ hiểu nhau giữa các bạn ra sao. Các nhà quản lý thường nói:

"Tôi không thể kiểm soát được thời gian và không gian! Làm sao tôi có thể duy trì các cuộc trao đổi khúc triết, giàu thực tiễn với 16 [hoặc 60] nhân viên? Hoặc với những nhân viên làm việc từ xa hoặc làm ở những múi giờ khác biệt, hoặc làm theo những lịch

trình khác nhau?

"Một số nhân viên của tôi đến từ những nền văn hóa hoàn toàn khác hoặc nói những ngôn ngữ không giống tôi. Làm sao tôi có thể giao tiếp với họ một cách rõ ràng và phù hợp khi mà tôi không hiểu được ngôn ngữ hay văn hóa của họ?"

Nếu như bạn cũng giống như hầu hết các nhà quản lý khác, bạn còn phải dành thời gian để tranh thủ vận động sự ủng hộ từ các nhà quản lý khác ở cùng cấp độ hoặc ở cấp cao hơn, bao gồm sếp của bạn hoặc thậm chí là sếp của sếp bạn. Bạn cố gắng có được các bản kế hoạch cuối cùng trước khi nhóm của bạn bắt tay vào "cày xới" vấn đề, cố gắng giảm thiểu những thay đổi vào phút chót hoặc ít nhất là đảm bảo mức tối thiểu. Bạn lúc nào cũng phải cố gắng chạm tay vào nhiều nguồn lực hơn cho nhóm. Bạn thường xuyên trao đổi qua điện thoại với những người trong các bộ phận khác và các công ty khác để xoa dịu những nhân vật khó chịu khi mà đáng ra họ phải tỏ ra hợp tác hơn với nhân viên của bạn. Tất cả khiến bạn cảm thấy bạn không thể làm được gì để tránh những lực cản nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn:

- **Sự thay đổi** là chuyện thường xuyên và thường xuyên thay đổi chính là một hằng số mới.
- **Cạnh tranh nguồn lực hạn chế** là chuyện thường xuyên và liên tục eo hẹp về nguồn lực chính là một hằng số mới.
- **Phụ thuộc lẫn nhau** là chuyện thường xuyên – và ngày càng trở nên không tránh nổi trong môi trường làm việc phức hợp ngày hôm nay.
- **Công nghệ thông tin tiếp tục mở rộng các giới hạn tiềm năng và những mối quan hệ quản lý song song,** nới rộng khái niệm kiểm soát và khiến cho việc quản lý từ xa trở nên phổ biến.
- **Toàn cầu hóa và đa dạng hóa** khiến người ta phải liên tục làm việc với những người ở các ngôn ngữ và nền văn hóa khác nhau.

Bất kể bạn đang làm gì, bạn cũng sẽ không thể loại bỏ đi các yếu tố tác động bên ngoài. Bạn cần chèo lái xuyên qua hoặc đi vòng quanh các yếu tố đó và phải giúp nhân viên của mình làm điều tương tự. Vấn đề nằm ở chỗ: nếu bạn để mình bị mắc kẹt giữa trận đấu vật để tìm cách loại bỏ hoàn toàn hoặc tránh né các lực tác động không ngừng, bạn sẽ đánh mất sự tập trung vào thứ duy nhất bạn có thể kiểm soát: các cuộc trao đổi một-một với nhân

viên trực tiếp. Điều mỉa mai là: bạn càng cố gắng loại bỏ hoặc lảng tránh các lực tác động bên ngoài tầm kiểm soát của mình, bạn càng có ít thời gian để dành cho nhân viên trực tiếp của bạn. Trong hoàn cảnh phức tạp, hầu hết nhân viên cần nhiều hơn – chứ không phải ít hơn – sự hướng dẫn, chỉ bảo, hỗ trợ và hướng đạo của bạn. Càng ở các lĩnh vực phức tạp, các quản lý càng dễ bị lôi kéo sự tập trung ra khỏi các nhân viên trực tiếp dưới quyền để đàm phán với những nhân sự bên ngoài về những yếu tố ngoại vi này.

Đây không phải là vấn đề lớn lao đối với một quản lý có một hoặc hai hoặc ba nhân viên trực tiếp, đặc biệt là khi họ làm việc ngay bên cạnh vị quản lý trong hầu hết thời gian làm việc. Nhưng nếu bạn có bốn, hoặc năm, hoặc sáu, hoặc 16, hoặc 60 nhân viên thì sao? Bạn có thể sẽ có những nhân viên làm việc bán thời gian, toàn thời gian, ở những địa điểm khác so với chỗ bạn làm việc, hoặc theo những lịch trình khác hoàn toàn. Bạn có thể có những nhân viên không nói cùng ngôn ngữ với bạn, hoặc những người thuộc về một nền văn hóa khác biệt so với bạn. Dẫu vậy bạn vẫn phải đối diện với ngần ấy sự thay đổi không ngừng, sự eo hẹp nguồn lực và sự phụ thuộc tương hỗ.

Tôi hy vọng là dù trong bất cứ trường hợp nào, bạn cũng không bao giờ rơi vào tình huống phức tạp và khó khăn trong vấn đề kiểm soát như tôi sẽ kể ra ngay bây giờ.

Một vị quản lý sản phẩm kỳ cựu (Tôi sẽ gọi ông ta là "Hoa Tiêu") điều hành một nhóm các kỹ sư sản phẩm và các kỹ thuật viên chuyên chế tạo hệ thống định vị cao cấp và phức tạp cho các phương tiện – chủ yếu là thuyền chiến cho quân đội. Họ có một đơn hàng lớn đòi hỏi phải được kiểm soát chặt chẽ do yêu cầu đặc thù của bên quân đội.

Ông "Hoa Tiêu" giải thích: "Quá trình duyệt cứ liên tục tắt rồi lại bật trong hai năm trời, và nó tạo tâm lý mệt mỏi cho toàn đội… Mỗi lần chúng tôi nhận được tín hiệu 'đèn xanh', chúng tôi lập tức phải chạy hết tốc lực để đẩy tiến độ. Xong sau đó chúng tôi lại nhận được thông tin rằng tín hiệu 'đèn xanh' thực ra chỉ là 'đèn vàng' mà thôi. Tôi phải cố gắng xoay xỏa với sự bất ổn này và đồng thời bảo vệ nhóm của tôi khỏi sự bất ổn định đó."

Chưa hết, tôi còn phải nói thêm rằng, các kỹ sư và kỹ thuật viên trong nhóm của ông "Hoa Tiêu" còn bị phân mảnh ra làm hai nhóm làm việc ở hai cơ sở khác nhau. "Ơn trời, họ chỉ làm việc cách nhau vài dặm, nhưng sẽ vẫn là dễ dàng hơn rất nhiều cho tôi

nếu như tất cả bọn họ làm ở cùng một chỗ."

Cuối cùng, dự án cũng nhận được sự phê duyệt cần thiết của chính phủ để đưa vào sản xuất, song sự phê duyệt này đi kèm với yêu cầu phải thay thế một trong những bộ phận thuộc về hệ thống bằng một yếu tố khác "ít bảo mật hơn". Nhưng điều này lại khiến khách hàng của họ (chính phủ của một quốc gia nằm ở Đông Á) yêu cầu rằng họ cần sử dụng các bộ phận thay thế từ một đơn vị cung cấp do họ chỉ định nằm tại quốc gia Đông Á này.

Và ngoài tất cả những chuyện đó ra, khoảng cách ngôn ngữ đòi hỏi họ phải sử dụng người phiên dịch. Quá trình chờ đợi đến lúc nhận được bộ phận thay thế cũng đã khiến dự án trễ tràng đáng kể. Cuối cùng, khi chuyến hàng được chuyển đến thì các bộ phận lại không vừa và cần phải đợi các kỹ thuật viên của đội "Hoa Tiêu" chỉnh sửa lại.

Ông "Hoa Tiêu" nói: "Vị quản lý sản xuất thông qua phiên dịch cứ liên mồm bảo tôi là 'được, được, được.' Nhưng sau đó ông ta lại lập tức nói với các thành viên trong nhóm của tôi là 'không, không, không'. Thế là tôi phải gọi điện thoại cho ông ta hỏi lại cho rõ và ông ta lại bảo 'được, được, được'. Sau đó ông ta lại đi nói với nhân viên của tôi là 'không, không, không'."

Thế là thế nào?

Ông "Hoa Tiêu" giải thích: "Cuối cùng, một trong những đồng nghiệp của tôi, người đã làm việc lâu năm ở quốc gia này, nói với tôi: 'Đấy là vì ông là sếp. Đất nước này rất tôn trọng tôn ti trật tự. Ông quản lý kia chỉ đang cố gắng lịch sự và cư xử đúng mực. Trong văn hóa của ông ta, ông ta không được phép nói 'không' với ông, vì ông là cấp trên của ông ta. Vì thế ông ta đành gọi cho nhân viên của ông, những người ngang hàng với ông ta để nói rằng: 'Với sếp của các anh thì tôi đồng ý có, nhưng câu trả lời thực sự phải là 'không'." Mãi tới khi ấy chúng tôi mới hiểu được cách giao tiếp với những người này và đi vào bàn cụ thể chi tiết, lúc ấy vấn đề mới được giải quyết."

Chuyện này diễn ra trong vài năm. Vậy thì ông "Hoa Tiêu" học được điều gì ở đây? Ông ta nói:

Tôi nhận ra rằng tôi đã dành quá nhiều thời gian "đâm đầu vào đá", tập trung vào những thứ hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi. Trong quá trình làm việc, tôi đã phớt lờ những chỗ mà tôi có quyền kiểm soát hoàn toàn, đó là cung cấp thông tin đầy đủ

cho nhóm của tôi và kết dính họ với công việc. Hầu hết các kỹ sư và kỹ thuật viên đều khẳng định rằng họ hoàn toàn ổn khi phải đối diện với những thay đổi và chướng ngại vật mà họ phải vượt qua. Chỉ có điều họ ghét cảm giác bị "bịt mắt bắt dê", phải tự lần mò trong bóng tối quá nhiều. Thay vì làm cho họ cảm thấy được bảo vệ [và nắm bắt được thông tin], tôi lại không hiện diện, bị xao lãng và để họ cảm thấy "bị bỏ rơi trong bóng tối". Nhưng một khi tôi quay trở lại thực hiện các cuộc trao đổi một-một thì thông tin nội bộ trở nên thông suốt một cách đáng kể. Sau đó, họ nắm được những thông tin mà tôi biết và điều đó khiến họ cảm thấy an tâm hơn khi tiếp tục đóng góp vào việc lên kế hoạch và hiểu điều kiện của các kế hoạch. Câu thần chú của tôi trong các cuộc họp một-một với họ là: "Tập trung vào những gì ta có thể kiểm soát".

Chúng tôi đã chứng kiến rất nhiều bằng chứng trong nghiên cứu của mình để hỗ trợ kết luận của ông "Hoa Tiêu". Khi đối mặt với các yếu tố ngoại vi nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn:

- *Tập trung vào những gì bạn có thể kiểm soát.* Thay vì đập đầu vào tường, hãy thử nghĩ xem trên thực tế bạn có thể làm gì để thay đổi hoàn cảnh và tiến lên, thực hiện nó.
- Là một người lãnh đạo, tất nhiên là bạn muốn làm mọi thứ có thể để bảo vệ và cô lập nhân viên của mình khỏi ảnh hưởng từ các tình huống bất ổn: sự thay đổi, hạn hẹp nguồn lực, sự phụ thuộc, các vấn đề hậu cần, khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa. Nhưng đừng để bị mắc kẹt giữa việc cố gắng bảo vệ và bao bọc nhân viên của mình đến nỗi trở nên bận rộn và xao lãng, bỏ rơi họ loay hoay trong bóng tối. *Hãy luôn chú trọng tới từng cuộc họp một-một.* Đó là điều mà bạn hoàn toàn có thể kiểm soát. Và giao tiếp thông suốt sẽ còn trở nên tối quan trọng hơn bình thường khi các bạn rơi vào những hoàn cảnh thiếu kiểm soát này.

Hãy sử dụng những cuộc họp một-một để đảm bảo nhân viên của bạn tập trung vào những gì thuộc tầm kiểm soát của họ, từng bước từng bước một.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 21

KHI QUẢN LÝ TRONG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC LIÊN TỤC THAY ĐỔI VÀ BẤT ỔN

"Làm thế nào mà tôi có thể đạt được chỉ tiêu và yêu cầu công việc khi mà cứ luôn thay đổi?" Một vài nhân viên của bạn có thể đặt câu hỏi này khi gặp bạn và có thể bạn sẽ nghĩ họ cũng có lý đấy

chứ. Thế bạn sẽ làm gì?

Thay đổi không phải là một điều gì mới mẻ. Nhưng chắc chắn tốc độ và kích thước của sự thay đổi sẽ ngày càng lớn hơn bao giờ hết. Mỗi người trong các công sở hiện nay đều có thể kể những câu chuyện từ kinh nghiệm cá nhân cho thấy sự thay đổi chóng mặt và sự bất ổn, tất cả bắt nguồn từ những thay đổi vi mô, vĩ mô hoặc có thể là cả hai: biến đổi khí hậu, thảm họa thiên nhiên, toàn cầu hóa, công nghệ, luật pháp, kinh tế, văn hóa, chính trị, xu hướng, xu thế, hình thái thời tiết, tâm trạng, ý kiến, nhu cầu, ham muốn.

Hằng ngày mọi người kể cho tôi nghe về áp lực phải thích nghi với các thay đổi nơi làm việc: học hỏi thêm những kỹ năng mới, hiểu biết, thông tuệ; thực hiện những nhiệm vụ và trách nhiệm mới; hoàn thành các công việc và trách nhiệm cũ theo cách thức hoàn toàn mới; làm việc với máy móc mới, yêu cầu và đánh giá mới, chỉ tiêu và đòi hỏi mới. Thông thường, trở ngại lớn nhất đối với mọi người không phải là đối mặt với những thay đổi, thực sự là vậy, mà là phải đối mặt với sự bất an, vô định. Và cảm giác bị "giữ trong bóng đêm" (như đội của ông "Hoa Tiêu").

Bạn phải là người đưa mọi người ra khỏi bóng tối – để thắp sáng con đường cho họ tiến lên phía trước, từng bước từng bước một, ngay cả khi bạn phải làm điều đó bằng cách dò dẫm từng bước một. Mọi sự càng thay đổi nhanh thì giao tiếp càng phải thông suốt. Trong các tình huống thay đổi đột ngột, bạn cần lập tức có động thái trao đổi thông tin – lên trên, xuống dưới và ngang hàng. Bạn phải là người kết nối nguồn tin tốt nhất giữa bạn với sếp của bạn, với nhân viên của bạn và với những đồng nghiệp chủ chốt thông qua các cuộc trao đổi một-một. Lên trên, xuống dưới và sang ngang, bạn cần phải đảm bảo các đường dây thông tin liên lạc rộng mở trong một môi trường làm việc liên tục đổi thay.

Bạn cần phải gặp gỡ nhân sự của mình để trao đổi thông tin bao lâu một lần? Mức độ thường xuyên của việc này phải tương ứng với tốc độ chuyển biến của sự thay đổi. Hằng ngày ư? Hai lần một ngày? Bạn cần phải thăm dò – xem nếu các bạn là một đội, thì việc đó ảnh hưởng tới từng người như thế nào, và trong các cuộc trò chuyện một-một, hãy nói cho rõ: "Đây là những gì đang thay đổi. Đây là những gì đang ổn định. Đây là những gì bạn cần chú ý ngày hôm nay. Đây là những gì có thể sẽ ảnh hưởng tới bạn trong tương lai gần. Ai có câu hỏi gì không?"

Có rất nhiều tài liệu hướng dẫn về việc "thay đổi cách lãnh đạo" – ví dụ như áp dụng những thay đổi tối tân nhất trong hệ thống,

vận hành và điều phối – nhưng vẫn không đủ để dẫn dắt mọi người vượt qua những biến đổi không ngừng, dù lớn hay nhỏ, mà chúng ta không thể ngừng lại nếu chúng ta thử. Nhờ công việc của mình, tôi đã quá hiểu biết những gì tôi chia sẻ, cái mà tôi gọi là "những bậc thầy của sự thay đổi" – đó là những nhà lãnh đạo và quản lý có khả năng kiểm soát một cách xuất sắc sẽ dẫn dắt nhân viên của mình băng qua những cánh đồng đầy chông gai của sự thay đổi (trong một số trường hợp là các cánh đồng khoáng sản theo nghĩa đen). Từ những gì tôi được học từ các "bậc thầy thay đổi", tôi đã đúc kết lại thành ba điều giúp mọi người vượt qua những đổi thay trong môi trường công sở:

1. Liên tục nhắc nhở mọi người rằng điều gì là bất biến. Điều gì sẽ không bao giờ thay đổi ở đây?
2. Tham gia tích cực vào kế hoạch công việc định kỳ của nhân viên. Điều gì có nhiều khả năng sẽ thay đổi? Chính xác là chúng ta sẽ làm gì nếu điều đó xảy ra thật? Huấn luyện nhân viên của bạn qua những cuộc tập dượt trong những tình huống thông thường có thể xảy ra. Ngộ nhỡ "chuyện ấy" xảy ra thật thì sao? Chính xác thì chúng ta sẽ làm gì nếu "chuyện ấy" xảy ra?
3. Khi một tình huống bất ngờ xảy đến, hãy thích ứng và tùy cơ ứng biến. Không làm thế thì bạn còn làm gì được nữa?

Bạn nắm trong tay những yếu tố bất biến nào? Những gì mà bạn biết chắc chắn là sẽ không thay đổi, ít nhất là trong thời gian gần? Câu trả lời ở mỗi tổ chức và mỗi nhóm đội là khác nhau. Bạn có những luật lệ, điều khoản và quy trình mà nhân viên của bạn phải cảm kết thực hiện không? Trong môi trường làm việc nhiều biến động, một trong những điều tốt nhất bạn có thể làm cho nhân viên của mình đó là liên tục nhắc cho họ biết rằng có những yếu tố chắc chắn sẽ không thay đổi.

Một khi bạn đã nắm chắc những gì sẽ không thay đổi, bạn sẽ sẵn sàng đối mặt với mọi biến động có thể xảy ra. Tất nhiên, sự thay đổi khó khăn và khó xử lý nhất chính là những thay đổi bất thình lình, không báo trước. Những thay đổi bất ngờ khiến tất cả mọi người rơi vào tình trạng rối loạn vì phải nhanh chóng thích nghi và tìm ra phương án ứng phó. Trong số những thay đổi bất ngờ, có bao nhiêu phần có thể được dự báo? Đó chính là lúc cần đến kế hoạch khẩn cấp: cố gắng lường trước và chuẩn bị trước cho những thay đổi để có thể xử lý trong bất cứ tình huống nào, dù nó có xảy ra hay không – đó chính là ý nghĩa của từ "khẩn cấp". Nếu bạn đang quản lý trong tình trạng có rất nhiều thay đổi bất định hoặc

căng thẳng, hãy lập tức xây dựng những kế hoạch ứng phó khẩn cấp và coi đó là một phần nội dung trong các cuộc họp một-một của bạn với nhân viên. Hãy trao đổi về những thay đổi mà mỗi người trong nhóm nghĩ rằng nó có thể diễn ra, những thay đổi mà các bạn cần chuẩn ứng phó ngay từ bây giờ. Hãy cùng động não xem những yếu tố tiềm tàng nào có thể thay đổi. Những yếu tố nào có nhiều khả năng thay đổi và tạo ra sự biến động ảnh hưởng trực tiếp đến các bạn trong ngắn hạn? Hãy cùng động não để dự báo trước những thay đổi sẽ diễn ra. Những tình huống nào có nhiều khả năng sẽ xảy ra? Các bạn hãy bắt đầu cùng nhau xây dựng kế hoạch từng bước cụ thể cho các tình huống khẩn cấp mà khả năng cao là có thể xảy ra:

- Nếu A xảy ra, thì thực hiện các bước 1, 2, 3, 4, 5.
- Nếu C xảy ra thì thực hiện các bước 6,7,8,9
- Nếu E xảy ra thì thực hiện các bước 11, 12, 13.

Dành sự tập trung đặc biệt vào các tình huống thường xuyên xảy ra. "Chuyện đó" diễn ra liên tục. Và khi "chuyện đó" lại diễn ra, thì chính xác việc chúng ta phải làm là gì? Bất cứ khi nào có thể, hãy áp dụng tất cả hiểu biết về các tình huống hay xảy ra để tập dượt với tình huống giả định. Đây là một ý tưởng đặc biệt có giá trị khi bạn quản lý một nhóm mà các thành viên phải phối kết hợp, phụ thuộc lẫn nhau. Hãy coi quá trình tập dượt này như quá trình tập luyện trong thể thao. Hãy tưởng tượng bạn tham gia một đội bóng chày. Cả đội cùng phải ra sân để tập luyện. Hãy chia các cầu thủ ra làm hai đội để tập luyện trên sân. Nếu có cơ hội, bạn nên cho họ thi đấu thực sự để tập dượt.

Một trong những bậc thầy ứng phó với sự thay đổi mà tôi rất yêu thích trong các năm qua là một nhà quản lý lâu năm (tôi sẽ gọi ông ta là "Chiến") làm việc trong một chuỗi nhà hàng có vị trí ngay cạnh một lối ra cao tốc đông đúc. Thời gian đầu mới chuyển đến làm việc, ông "Chiến" nhận ra là cần phải "tôn trọng những chiếc xe buýt du lịch" dừng chân ở đây. Ông "Chiến" kể: "Một phút trước, cả nhà hàng còn vắng tanh, mà chỉ phút sau chúng tôi đã phải tiếp 80 vị khách muốn có đồ ăn ngay trên bàn." Đây chính xác là một tình huống "tả xung hữu đột" của ngành kinh doanh nhà hàng. Ông "Chiến" nói tiếp: "Thật là hỗn loạn. Chúng tôi không kịp xếp bàn cho tất cả mọi người. Chúng tôi không thể làm xong nổi một nửa đơn hàng. Chúng tôi làm sai món khách gọi. Khách phải dài cổ ngồi chờ thức ăn. Và rồi tất cả bọn họ lại lên đường. Các bác tài xế thường xuyên chạy cung đường này cũng ngần ngại không muốn quay trở lại bởi vì họ biết là chúng tôi

không đủ sức để phục vụ.

“Tôi cũng đã hình dung ra một cách tương đối là nếu chúng tôi có thể phục vụ được các xe buýt du lịch thì sẽ thu về được bao nhiêu tiền. Tôi hạ quyết tâm phải làm được và làm tốt việc này, ngay cả khi 80 khách xuất hiện cùng một lúc. Chúng tôi cùng soạn thảo ra một cuốn sổ tay hành động, nghĩa đen luôn. Sau đó tôi cho cả nhóm tập dượt như thực chiến.” Nó rất hiệu quả. Nhóm của ông làm tốt đến nỗi nhà hàng của ông trở nên nổi danh trong số một vài người lái xe buýt du lịch và họ đã đánh dấu nhà hàng của ông thành một điểm đến trong hành trình, một số người thậm chí còn “gọi điện đặt trước”, thường sẽ chỉ là “sẽ có xe đến vào tầm 3-4 giờ chiều nhé”. Nhà hàng của ông đạt doanh số cao nhất trong các nhà hàng cùng hệ thống và cuốn sổ tay hành động trở thành quy trình tổ chức chuẩn cho toàn chuỗi khi cần ứng phó với sự đổ bộ của xe buýt du lịch.

Là một nhà lãnh đạo, bạn cần phải tự hỏi mình: Trong thẩm quyền của mình, bạn cần có loại sổ tay hành động nào để giúp nhân viên trở nên nhuần nhuyễn những phần việc sẽ không bao giờ biến động? Những quy tắc, điều lệ, và quy trình trong cuốn sổ đó là gì? Các phương án ứng phó với từng tình huống có thể xảy ra là gì? Mỗi phương án có sổ tay hành động không? Các nhân viên có cần thực tập cùng nhau không? Có cần phải tổ chức các buổi diễn tập và mô phỏng thực chiến không?

Cách tốt nhất để chuẩn bị cho nhân viên ứng phó với các tình huống hoàn toàn bất ngờ đó là học hỏi và tập luyện từ những phương án thực hành tốt nhất, từng bước từng bước một cho mọi tình huống mà chúng ta có thể nghĩ ra. Qua thời gian, khi thực tập cùng với nhau, bạn và nhân viên của mình sẽ liên tục bổ sung thêm các tình huống mới. Những nhân viên thực sự nhúng tay vào việc lên kế hoạch ứng phó, làm sổ tay hành động và diễn tập giả định sẽ ngày càng phát triển một cách vững chắc các giải pháp chuẩn bị ứng phó. Bạn đang dạy họ không chỉ cách ứng phó với các thay đổi, mà còn cho họ thấy sự thay đổi trông thế nào và cảm giác phản ứng kịp thời trước sự thay đổi ra sao.

Sự thay đổi liên tục chính là một sự ổn định mới. Bạn không làm ra điều đó. Khi các hoàn cảnh thay đổi, các yêu cầu cũng thường thay đổi tương ứng. Đó chính là một trong nhiều lý do vì sao bạn cần liên tục kiên trì theo đuổi các cuộc họp một-một với từng nhân viên, mỗi ngày một lần, để cung cấp cho họ những hướng dẫn và đường lối cho từng bước ứng phó, bằng cách hỏi họ các câu hỏi sau:

- Điều gì *không bao giờ* thay đổi ở đây? Điều gì luôn biến đổi?
- Điều gì có thể sẽ thay đổi trong thời gian sắp tới? Tất cả những cách mà chúng ta có thể chuẩn bị để ứng phó là gì?
- Điều gì đang thay đổi *ngay lúc này?*
- Điều gì vẫn giữ y nguyên?
- Điều gì có ý nghĩa gì với bạn hôm nay, ngày mai, tuần này, tháng sau?

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 22

KHI QUẢN LÝ VỚI NGUỒN LỰC HẠN HẸP

"Tôi không có đủ nguồn lực cần thiết [công cụ, thông tin, nhân lực, tiền bạc, vật liệu, không gian, thời gian] để thực hiện công việc này tốt nhất có thể," một nhân viên trực tiếp của bạn phàn nàn, và bạn có thể công nhận là họ có lý của mình. Bạn sẽ làm gì?

Mọi công việc, nhiệm vụ hoặc trọng trách đều đòi hỏi đi kèm một bộ công cụ, nguồn lực, và khi nguồn lực hạn hẹp thì cuộc đua giành nguồn lực là vô cùng gay go – cả trong nội bộ lẫn bên ngoài. Trong thế giới công sở hiện nay, bạn bị đòi hỏi làm phải ngày càng nhiều việc với ngày càng ít nguồn lực: "Chúng tôi nâng cao tiêu chuẩn công việc của bạn, nhưng đồng thời chúng tôi cũng phải cắt giảm nguồn lực." Vấn đề là đôi khi, tinh gọn lại trở nên tinh gọn quá. Không có đủ các nguồn lực cần thiết, nhân viên của bạn gặp khó khăn khi phải hoàn thành công việc. Đôi khi nhân viên của bạn không có đủ nguồn lực và cả họ lẫn bạn đều có thể không nhận ra điều đó cho đến khi quá muộn. Không có lý do gì bào chữa cho việc này cả.

Mỗi lần bạn giao cho nhân viên một dự án mới, một công việc mới, một trọng trách mới, bạn cần phải tự hỏi bản thân: Liệu nhân viên này có nhận được đủ nguồn lực mà anh ta cần để hoàn thành công việc được giao? Hãy biến việc tạo ra bảng kế hoạch nguồn lực trở thành một phần thường xuyên trong các cuộc trao đổi một-một của bạn với từng nhân viên trực tiếp dưới quyền.

Hãy hướng dẫn nhân viên của bạn làm bảng kiểm kê những nguồn lực cần thiết. Hãy đặt câu hỏi: "Những nguồn lực chủ yếu nào bạn nghĩ mình sẽ cần để có thể hoàn thành dự án hoặc nhiệm vụ yêu cầu?" Đây là thói quen đơn giản mà bạn có thể xây dựng và đưa vào các cuộc hội thoại hằng ngày trong quá trình quản lý. Bạn cần nói chuyện về từng mục trong danh sách những nguồn lực mà nhân viên có thể muốn hoặc cần đến và những mục nào là cái

mà anh ta thực sự có thể đạt được. Anh ta sẽ cần đến sự hướng dẫn và chỉ bảo của bạn. Anh ta có thể sẽ cần sự giúp đỡ hoặc can thiệp trực tiếp từ bạn.

Dựa trên nghiên cứu của chúng tôi, danh sách dưới đây bao gồm vừa đủ những loại nguồn lực mà một nhân viên có thể cần đến:

- Chỗ làm việc;
- Nguyên liệu;
- Vật liệu;
- Dụng cụ;
- Phương tiện vận chuyển;
- Thông tin;
- Tổ chức;
- Bảo trì;
- Nhân lực;
- Tài năng;
- Đào tạo;
- Trao đổi;
- Phối hợp.

Bạn có thể sử dụng danh sách này như một công cụ để trao đổi về kế hoạch nguồn lực. Nếu danh sách này không phù hợp với bạn, hãy dành một chút thời gian để nghĩ về những nguồn lực mà nhân viên của bạn cần đến để hoàn thành công việc, sau đó tạo ra một danh sách riêng mà bạn có thể sử dụng trong các cuộc hội thoại quản lý một-một của mình.

Bất cứ khi nào bạn sử dụng danh sách trên hoặc danh sách do bạn tự tạo ra, có một nguồn lực mà bạn sẽ luôn cần đến, đó là thời gian. Để giúp nhân viên của bạn lập kế hoạch nguồn lực cần thiết cho từng nhiệm vụ, trách nhiệm hoặc dự án được giao, bạn cần hướng dẫn họ cách ước lượng thời gian hợp lý tương ứng để hoàn thành. Có nghĩa là phải có đủ thời gian để lên chuẩn bị, tiếp nhận và xử lý từng yêu cầu nguồn lực. Tạo ra được bảng mốc thời gian này là tối quan trọng, nhưng trong phần lớn các trường hợp, để tạo ra được một bảng mốc thời gian cho kế hoạch nguồn lực, bạn sẽ cần phải hướng dẫn nhân viên của mình làm công việc mà tôi gọi là “nghiên cứu chuỗi cung ứng”.

Có một số nguồn lực dễ tiếp cận hơn so với những nguồn lực khác. Sau khi bạn và nhân viên đã xác định được những nguồn lực nào mà bạn cần, bạn sẽ cần tính đến khi nào thì những nguồn lực ấy sẵn sàng, khi chúng sẵn sàng thì nguồn gốc là gì, giá cả là bao nhiêu và quy trình tiếp theo là gì. Nếu có thể, hãy yêu cầu nhân viên tự tìm hiểu tất cả các yếu tố đó. Sau đó cùng rà soát một lượt từng nguồn lực dựa trên chuỗi cung ứng:

- Anh ta cần kiểm tra từ những nguồn nào để xem những nguồn lực mà anh ta cần có sẵn sàng không?
- Quy trình mà anh ta phải thực hiện để nhận được nguồn lực ấy là gì?
- Thời gian tương đối để nhận được nguồn lực là bao lâu?
- Anh ta cần phải làm gì trong trường hợp gặp phải cản trở?
- Nếu cần phải mua sắm một số vật tư, nhân viên cần phải trao đổi trước. Nếu có ngân sách và quy trình mua sắm, nhân viên của bạn cũng chính là người thực hiện nhiệm vụ đó, bạn cần hướng dẫn anh ta lập ra quy trình mua sắm.

Hãy hướng dẫn nhân viên trực tiếp của bạn cách làm thế nào để nhận được các nguồn lực từ tổ chức. Nếu trong công ty có hệ thống nội bộ, hãy dạy họ cách sử dụng. Nếu có những nhân sự chủ chốt mà họ cần phải phối hợp thì hãy giới thiệu họ với nhau. Điều tốt nhất mà bạn có thể làm cho nhân viên của mình trong hoàn cảnh nguồn lực hạn hẹp đó là tạo cho họ thói quen đưa ra các yêu cầu bằng một phiếu đề xuất đơn giản, trong đó bao gồm:

- Nội dung đề xuất.
- Lợi ích: dành cho ai, khi nào và đánh giá bằng cách nào.
- Chi phí: ai chi trả, khi nào và đánh giá bằng cách nào.
- Thời gian biểu: Thời hạn và các mốc thời gian trong quá trình, cộng với thời gian của mỗi phần việc và thời điểm bắt đầu tính thời gian.
- Kế hoạch: Từng bước cụ thể để hoàn thành từng mốc thời gian, đi kèm với các đánh giá chủ yếu và ngân sách thời gian.

Khi các quản lý hướng dẫn nhân viên của họ cách đặt các nguồn lực mà họ cần vào trong một phiếu đề xuất đơn giản, nhân viên có xu hướng đưa ra ít yêu cầu hơn và các yêu cầu cũng hợp lý, thấu đáo, thuyết phục và chuyên nghiệp hơn. Cho dù quy trình có đơn giản đến đâu đi nữa thì nó cũng khiến hầu hết nhân viên cân nhắc

các yêu cầu một cách cẩn thận. Trong quá trình đó, bạn cũng đồng thời hướng dẫn nhân viên của mình ngừng lại và suy nghĩ trước khi họ đề nghị bất cứ điều gì.

Nếu bạn thành công trong việc hướng dẫn nhân viên trực tiếp của mình cách sử dụng các bản đề xuất để được cấp các nguồn lực cần thiết, nhóm của bạn sẽ đi trước những nhóm khác khi có sự cạnh tranh về nguồn lực. Khi các quản lý sử dụng kỹ thuật này, nhân viên của họ hầu như luôn nhận được nhiều nguồn lực hơn cho bản thân công việc của họ hoặc của nhóm; giành nhiều phần thưởng giá trị hơn cho họ hoặc cho nhóm; nhận được nhiều bổng lộc hơn; được ghi nhận vì những kết quả họ đạt được; được giao nhiều nhiệm vụ mới, trách nhiệm mới hoặc dự án mới; các công việc đặc biệt; các cơ hội đào tạo; và tiếp cận được với những người có quyền ra quyết định. Một lý do là việc bị ép phải đưa ra một bản đề nghị sẽ khiến nhân viên suy nghĩ thấu đáo hơn về những gì họ cần, cho phép họ có thêm thời gian và khiến họ đấu tranh một cách chọn lọc hơn. Lý do thứ hai đó là việc bị ép phải đưa ra bản đề xuất sẽ khiến họ làm cho đề nghị trở nên thuyết phục hơn.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhân viên của bạn đôi khi – hoặc thường xuyên – đơn giản là không có cách nào chạm được tay vào những nguồn lực mà họ cần để hoàn thành công việc? Liệu bạn có để họ "trắng tay" và quay trở lại trong thất vọng và tuyên bố: "Tôi cũng chẳng giúp được gì!" Nếu họ không thể tiếp cận nguồn lực mà họ cần để hoàn thành công việc, bạn cần phải dạy họ nghệ thuật của việc "đi đường vòng" hay còn gọi là "phương án B".

Bất cứ người thành công nào với bề dày kinh nghiệm đáng kể đều khá quen thuộc với nghệ thuật "đi đường vòng". Trong các tình huống khẩn cấp, khi không có đủ nguồn lực để hoàn thành công việc, nhân viên của bạn sẽ bị dồn tới bước đường cùng, họ sẽ phải ứng biến mà làm công việc ấy theo một cách khác. Không có sự hướng dẫn và chỉ đường của bạn, con đường vòng có thể khiến họ như "đập đầu vào đá" khi cố gắng làm một điều gì đó quá sức và bất khả thi, giống như là đào hố với một chiếc dĩa hoa quả. Hoặc, không có sự giám sát và hỗ trợ của bạn, họ có thể đi lạc đường hoàn hoàn, gây ra những hậu quả đáng tiếc. Bạn sẽ không muốn nhân viên trực tiếp của bạn bay tít lên cung trăng khi mà họ cần phải nghĩ ra một nguồn lực "đường vòng". Bạn sẽ muốn nói chuyện để giúp họ thực hiện quá trình. Bất cứ khi nào có thể, hãy trò chuyện với họ về các kế hoạch đường vòng khi không thể có nguồn lực cần thiết ngay từ giai đoạn đầu và tiếp tục cuộc hội thoại này trong suốt quá trình làm việc. Khi bạn giúp đỡ nhân viên của mình dự đoán trước những nguồn lực họ cần tới, bàn

cách tìm các nguồn nào và làm thế nào để có được nguồn lực này, bạn cũng nên cân nhắc và trao đổi với họ những việc cần làm nếu như họ đã cố hết sức rồi mà vẫn không có được nguồn lực cần thiết.

TRAO ĐỔI VỀ BỐN BƯỚC ĐƯỜNG VÒNG

- *Bước một*. Tìm kiếm nguồn lực ở một nguồn khác hoặc một đơn vị thay thế.
- *Bước hai*. Động não để tìm kiếm một nguồn lực thay thế cho nguồn lực mà các bạn khó lòng có được.
- *Bước ba*. Đưa ra một phương án cải tiến – một cách hoàn thành nhiệm vụ không cần dùng đến nguồn lực (hoặc thậm chí là nguồn lực thay thế) mà bạn cho rằng cần phải có từ ban đầu. Nếu bạn không có được các nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc như ý muốn, có thể bạn sẽ phải sáng tạo ra một cách mới để hoàn thành công việc. Có thể cách làm khác này lại tốt hơn cách thông thường.
- *Bước bốn*. Trong điều kiện thiếu hụt các nguồn lực cần thiết, các nguồn lực thay thế, phương án cải tiến, thì lựa chọn duy nhất là dành thêm nhiều thời gian và năng lượng hơn so với ý định ban đầu. Đừng đánh giá thấp giải pháp này, bởi vì đây thường là cách đi đường vòng duy nhất còn lại. Hãy cố gắng hơn nữa để thực hiện công việc khó nhọc này! Nếu bạn không thể tìm thấy hoặc sáng chế ra một phương tiện, thì đôi khi tất cả những gì bạn có thể làm là chạy (hoặc đi bộ… thậm chí là bò). Nếu bạn không có thức ăn thì đôi khi bạn đành phải làm việc trong cảnh đói thắt bụng và khát khô cổ.

Đừng mắc sai lầm bỏ mặc nhân viên của bạn tự xoay sở nghĩ cách tiếp cận nguồn lực mà họ cần để hoàn thành công việc. Điều tối quan trọng là bạn phải gắn kết với nhân viên thường xuyên để đảm bảo chắc chắn là họ vẫn đang lên kế hoạch cho các nguồn lực mà họ cần đến và đặc biệt là khi họ không thể tự mình tiếp cận nguồn lực hoặc buộc phải tính tới phương án đi đường vòng hoặc chuyển sang phương án B. Bạn phải đảm bảo là bạn có mặt trong từng bước của quá trình đưa ra quyết định này.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 23

KHI QUẢN LÝ TRONG HOÀN CẢNH PHỤ THUỘC LẪN NHAU

"Tôi không thể hoàn thành công việc đúng thời hạn bởi vì tôi lại bị Bà-Sếp-Khác giao một nhiệm vụ song song."

“Tôi không thể nào hoàn thành được công việc đúng thời hạn khi phải nhận lệnh làm việc khác từ Bà-Sếp-Khác hoặc phải đợi Ông-Trì-Hoãn [thuộc nhóm khác, phòng ban khác hoặc công ty khác] hoàn thành phần việc của ông ấy để chuyển cho tôi mảnh ghép mà tôi cần để có thể hoàn thành phần việc của mình trong dự án này.”

Nếu bạn giống hầu hết những nhà quản lý khác, thì sẽ ngày càng có nhiều phần việc của bạn và cả nhân viên của bạn liên quan đến nhiều người và nhiều bộ phận khác – trong nội bộ cũng như bên ngoài công ty. Hầu hết mọi người đều phải phụ thuộc vào sự hỗ trợ và phối hợp của rất nhiều thành phần trong quá trình làm việc. Trong các cuộc họp một-một định kỳ, bạn cần hướng dẫn nhân viên của mình cách ứng phó trong các tình huống phức tạp, chồng chéo. Phụ thuộc lẫn nhau là một thách thức bao gồm hai phần:

1. *Vấn đề “sếp khác”/“nhiều sếp”*, khi nhân viên trực tiếp của bạn phải báo cáo công việc cho nhiều hơn một sếp, và vì thế, ngoài bạn ra, họ còn bị “đá qua đá lại” trong chân nhiều “cầu thủ sếp” khác.
2. *Vấn đề “chờ đợi Ông-Trì-Hoãn”*, khi nhân viên trực tiếp của bạn không thể hoàn thành phần việc của mình chỉ vì sự chậm trễ của những cá nhân khác nằm ngoài phạm vi quản lý của bạn.

VẤN ĐỀ “SẾP KHÁC”/“NHIỀU SẾP”

Có vẻ như giờ đây, tất cả mọi người đều phải báo cáo công việc của mình cho rất nhiều cấp trên trong quá trình làm việc hằng ngày, thành ra đôi khi một số nhân viên trực tiếp của bạn khó lòng nói được chính xác ai mới thực sự là sếp của họ. Sẽ rất phức tạp cho nhân viên và cho cả bạn khi bạn phải quản lý một nhân viên phải báo cáo cho quá nhiều cấp trên ngoài bạn ra. Nhân viên trực tiếp này có nhiều hơn một sếp, và/hoặc đảm nhiệm nhiều vị trí trong một số dự án nhất định với các quản lý khác. Khi bạn giao việc cho một nhân viên như vậy, không phải lúc nào cũng dễ dàng nhận ra nhân viên này có đang phải “chia năm xẻ bảy” cho những nhiệm vụ khác, hoặc liệu họ có đang phải chạy một việc “khẩn cấp” cho một sếp khác không, liệu việc đó có làm ảnh hưởng đến tiến độ hoàn thành công việc mà bạn giao không. Về phần mình, hoàn cảnh của cậu nhân viên này khá là bấn loạn. Cậu ta cần phải “chân năm tay mười” tung hứng giữa những phần việc mà các sếp giao và hoặc là cậu ta sẽ kiệt sức, hoặc là đành phải để một ông sếp

hoặc có thể là cả hai ông sếp thất vọng.

Một cộng sự kỳ cựu trong một công ty kiểm toán lớn (tôi sẽ gọi ông ta là "Ông Thuế") kể cho tôi nghe câu chuyện sau:

Giữa các cộng sự và trưởng nhóm trong công ty kiểm toán luôn có sự cạnh tranh dữ dội để giành giật những nhân viên kiểm toán giỏi nhất. Tôi có thể đang làm việc rất hiệu quả với một nhân viên, và rồi một cộng sự khác sẽ "đánh cắp" anh ta. Thế rồi anh nhân viên đó sẽ không thể hoàn thành công việc với tôi bởi vì anh ta còn bận làm việc khác với một cộng sự khác. Thế là tôi gặp cộng sự đó và hỏi: "Cậu có cho Ông-Sếp-Khác kia biết là cậu đang làm dự án này với tôi không?" Và anh ta trả lời: "Có, tôi có nói, nhưng tôi ở giữa cũng kẹt quá." Và rồi cậu nhân viên đó cố gắng lựa chọn làm việc mà tôi giao hay là làm việc mà cộng sự kia giao. Anh ta phải làm thế nào để sắp xếp thứ tự ưu tiên trong trường hợp này? Thế là tôi bảo các nhân viên kiểm toán mỗi khi giao việc cho họ: "Khi có những ông sếp khác giao việc cho các cậu, tôi muốn các cậu làm thế này: hãy nói với ông ta rằng cậu đang dở việc với tôi, thời hạn rất chặt và tôi bảo cậu [tức nhân viên kiểm toán] rằng ông ta không có thẩm quyền để giao việc chồng chéo, ông cộng sự còn lại cần gọi điện cho tôi để trao đổi về việc giao nhiệm vụ." Chúng tôi [đã và đang] thường xuyên đặt các nhân viên kiểm toán vào các tình huống như vậy. Như thế là không hợp lý chút nào. Đáng lẽ chính tôi phải là người hướng dẫn cho họ cách ứng phó với các tình huống xung đột như thế.

Bạn sẽ muốn mình là một nhà quản lý, người cung cấp cho nhân viên những chỉ dẫn, đường lối và hỗ trợ cần thiết để giúp họ tìm được phương hướng ứng xử giữa các mối quan hệ phức tạp với cấp trên. Hãy giúp nhân viên của mình dự báo và lên kế hoạch ứng biến với "những sếp khác", những người có thể nhảy vào giữa mối quan hệ của họ với sếp trực tiếp, tức là bạn. Trong các cuộc trao đổi một-một, hãy trò chuyện thấu đáo hoàn cảnh khi có một "sếp khác" nhất định nhảy vào giao việc cho nhân viên của bạn, trong một thời điểm cụ thể:

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu sếp của bạn lại chính là một trong những sếp-khác đang giao việc cho nhân viên trực tiếp của bạn?

Liệu sếp của bạn có bao giờ "bỏ qua" bạn ở vị trí quản lý trung gian mà giao việc trực tiếp cho nhân viên của bạn? Sau đây là cách ứng xử trong tình huống này:

1. Nói chuyện trực tiếp với sếp của bạn về vấn đề này. Trong

cuộc trò chuyện một-một định kỳ với sếp của bạn, hãy hỏi (bằng một giọng điệu hoà nhã, kiểu cách lịch thiệp): "Ông thực sự muốn làm việc đó?" Sau đó, bạn hỏi tiếp (vẫn bằng giọng điệu nhã nhặn, lịch sự): "Vậy trong phần việc này, ông sẽ quản lý nhân viên này hay là tôi? Ông có muốn tôi tiếp tục quản lý cậu ta? Hay ông muốn giao việc đó cho tôi với đầy đủ các yêu cầu rồi tôi sẽ chịu trách nhiệm từ khúc này? Hay là ông muốn tự mình đảm nhận? Và ông có muốn rút nhân viên này hoàn toàn ra khỏi nhóm của tôi không? Hay ông muốn chia sẻ cậu ta với tôi?"

2. Dạy cho các nhân viên của bạn cách trả lời sếp của bạn khi ông ta giao việc trực tiếp cho họ. Hãy dạy họ cách hỏi lại: "Từ bây giờ trở đi, ông muốn tôi báo cáo công việc này trực tiếp cho ông, hay là cho quản lý trực tiếp của tôi? Nếu tôi báo cáo cho sếp trực tiếp của tôi thì có lẽ cả ba chúng ta nên ngồi lại để tất cả cùng hiểu rõ yêu cầu của nhiệm vụ này. Nếu tôi báo cáo công việc trực tiếp cho ông, có lẽ chúng ta cũng cần ngồi lại để trao đổi xem việc này có thể sẽ ảnh hưởng như thế nào tới những phần việc khác thuộc trách nhiệm của tôi?
3. Từng bước một, chính bạn (có thể trong các cuộc trao đổi với sếp của bạn) chứ không phải nhân viên của bạn, cần phải quyết định xem nhiệm vụ nào là nhiệm vụ cấp bách, đòi hỏi mức độ ưu tiên cao hơn và là người phải làm điều đó hoàn toàn sáng tỏ.

Nếu những "sếp" khác – những đồng sự ngang cấp hoặc khách hàng nội bộ hoặc các thành phần khác – giao việc trực tiếp cho nhân viên của bạn thì sao? Hãy dạy họ cách ứng xử như sau:

1. *Ngừng lại và kiểm tra:* "Ông có giao việc cho đúng người không? Tại sao ông lại chủ ý chọn tôi cho nhiệm vụ này? Nói cho cùng thì nhiệm vụ chính của tôi là X và quản lý chính của tôi là ông Y."
2. *Xác định các thông số của nhiệm vụ:* Nhiệm vụ này sẽ mất bao nhiêu lâu? Các yêu cầu của nó là gì?
3. *Tính toán xem liệu nhiệm vụ này sẽ ảnh hưởng thế nào tới các nhiệm vụ chính của họ.* Nhưng đừng lấy đó làm lý do từ chối. Đơn giản là hãy giải thích sự chồng chéo và đề nghị họ hãy trao đổi trước với quản lý của mình.

Nếu những sếp khác đòi hỏi nhân viên của bạn phải đạt những tiêu chuẩn cao hơn hoặc thấp hơn những yêu cầu mà bạn đặt ra hoặc đưa

ra những quy định mâu thuẫn?

1. Luôn luôn đảm bảo là là nhân viên của bạn hoàn toàn hiểu rõ những tiêu chuẩn mà bạn đặt ra cho họ khi họ là nhân viên trực tiếp của bạn. Nhân viên của bạn càng có nhiều sếp khác thì càng có nhiều khả năng xảy ra những mâu thuẫn và hiểu lầm. Vì vậy điều quan trọng là phải thường xuyên nhắc nhở nhân viên của bạn về các tiêu chuẩn và nguyên tắc mà bạn đã đặt ra. Hãy cho họ biết rằng: "Bất cứ khi nào anh làm việc cho tôi, chúng ta sẽ phải tôn trọng các tiêu chuẩn và nguyên tắc này. Đối với nhiệm vụ này, thì đây là các yêu cầu. Đây là các nguyên tắc. Đã rõ cả chưa?" Bất cứ khi nào có thể, hãy cung cấp cho nhân viên của bạn các quy trình hoạt động chuẩn mực, đi kèm với từng bước hướng dẫn, hoặc một danh sách những việc cần phải thực hiện.
2. Nhắc nhở nhân viên trực tiếp của bạn rằng khi họ làm việc cho các quản lý khác, họ cũng cần phải nắm rõ 100% các tiêu chuẩn mà những vị quản lý khác yêu cầu khi họ báo cáo công việc cho ông ta hoặc bà ta. Hãy bảo nhân viên của bạn rằng: "Khi anh làm việc cho tôi, vui lòng làm nó theo cách mà tôi yêu cầu. Khi anh làm việc cho các quản lý khác, hãy làm việc theo cách mà ông ta/bà ta yêu cầu." Tất nhiên, trừ khi vị quản lý kia yêu cầu nhân viên của bạn làm việc gì đó sai trái hoặc không hợp lý. Hãy hướng dẫn họ rằng trong những trường hợp như thế thì họ cần lập tức trao đổi với bạn để nhờ giúp đỡ.

Tôi biết một vị quản lý truyền thông lâu năm có một cách ứng xử khá hay khi xảy ra tình huống cạnh tranh về thời gian và nỗ lực của nhân viên dưới quyền của mình: "Nếu một nhân viên của tôi phải báo cáo công việc cho tôi và một vị quản lý khác, anh có thể yên tâm rằng tôi chắc chắn sẽ khiến cậu nhân viên kia không bao giờ muốn làm tôi thất vọng. Tôi có thể đảm bảo điều đó!" Tại sao họ không bao giờ khiến ông ấy thất vọng? Đơn giản là vì ông ấy làm theo các nguyên tắc đơn giản, rõ ràng sau:

- Trở thành người quản lý theo sát công việc và quy trách nhiệm rõ ràng.
- Trở thành người quản lý hỗ trợ để nhân viên thành công trong công việc, theo dõi hiệu quả lao động của họ, đồng thời theo sát bằng cách ghi nhận và tưởng thưởng tương ứng với công sức của họ.
- Trở thành người quản lý để ý quan tâm tới những dự án khác mà nhân viên của bạn đang phải "phân thân" để làm

cho các quản lý khác. Hỏi thật nhiều câu hỏi về các nhiệm vụ và thời hạn khác của nhân viên. Trao đổi để biết các nhiệm vụ hiện tại có thể ảnh hưởng tới các công việc khác ra sao. Hỏi xem các công việc khác có thể ảnh hưởng thế nào đến các công việc mà bạn giao cho cô ấy. Cùng cô ấy quyết định xem liệu cô ấy có thể hoàn thành các yêu cầu của bạn không. Lên kế hoạch trong trường hợp các trách nhiệm khác có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện đúng hạn định hoặc đáp ứng yêu cầu công việc mà bạn giao.

- Trở thành người quản lý luôn đặt tiêu chuẩn công việc cao, bất kể yêu cầu của các quản lý khác ra sao. Thường xuyên nhắc nhở nhân viên của bạn một cách nhiệt tình rằng bạn khác với họ.

"CHỜ ĐỢI ÔNG-TRÌ-HOÃN"

Thật là mệt mỏi khi bạn phải quản lý một nhân viên mà công việc của anh ta đòi hỏi anh ta phải chờ đợi một cá nhân khác hoàn thành một "mảnh ghép" công việc của người đó trước, rồi nhân viên của bạn mới có thể hoàn thành công việc được. Nhân viên của bạn có thể, đã có thể, đáng lẽ ra là phải làm xong việc rồi. Nhưng anh ta phải chờ đợi Ông-Trì-Hoãn hoàn thành phần việc của ông ta trước.

Tất nhiên, thông thường thì nguồn lực mà nhân viên trực tiếp của bạn cần chỉ là một mẩu thông tin, một con số, 10 con chữ, một tài liệu, hoặc một phê duyệt. Điều nhân viên trực tiếp của bạn thực sự cần trong trường hợp này chính là sự phối hợp một cách thường xuyên (hoặc thỉnh thoảng), một cách chính thức (hoặc không chính thức) và sự hỗ trợ của một nhân vật khác, trong nội bộ hoặc bên ngoài công ty mà người này rất có thể là một người nằm ngoài tầm quản lý của bạn.

Bạn cần cung cấp cho nhân viên của mình sự hướng dẫn và chỉ bảo để giúp anh ta học cách đạt được những gì anh ta cần từ những nhân sự chủ chốt này – cách làm sao để xác định đúng người, đúng vị trí, từ đó xây dựng một mối quan hệ làm việc bền chặt, tương hỗ qua lại lẫn nhau với họ.

Trong các cuộc trao đổi quản trị một-một, hãy trao đổi thật kỹ với nhân viên về điều này, đồng thời dự đoán trước những hỗ trợ và phối hợp nào mà nhân viên của bạn có thể sẽ cần đến từ những đồng nghiệp khác – trong nội bộ công ty hay từ bên ngoài – để đảm bảo dự án, nhiệm vụ và trách nhiệm của họ được hoàn thành. Hãy đặt ra các câu hỏi sau đây:

- Chính xác thì họ cần phải làm việc với ai, về vấn đề gì, ở đâu, khi nào và bằng cách nào?
- Bản chất chính xác của mối quan hệ công việc với từng nhân sự mà họ có thể cần hỗ trợ ở đây là gì?
- Mức độ yêu cầu phối hợp và hỗ trợ nào là phù hợp và hợp lý?
- Trong mỗi trường hợp, liệu còn có ai khác mà nhân viên của bạn có thể đề nghị phối hợp và hỗ trợ không? Anh ta phải làm gì nếu như bị gây khó dễ, không nhận được sự phối hợp cần thiết từ người này hoặc người kia?

Qua thời gian, bằng cách trao đổi về các vấn đề này trong các cuộc trò chuyện một-một định kỳ, bạn có thể dạy cho nhân viên của mình cách xây dựng "những đầu mối" mà họ cần liên lạc trong tất cả các lĩnh vực chủ chốt để họ có thể liên hệ khi cần đến sự tương hỗ. Những đầu mối công việc là những người bạn biết bạn cần phải gặp khi cần điều gì đó. Họ là những người mà bạn có thể trông cậy. Họ phản ứng nhanh và hiệu quả. Họ là những người được việc. Bí mật của việc xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp với những đầu mối công việc là gì? Một trong những người có được mạng lưới công việc hiệu quả nhất mà tôi từng biết, một "tượng đài" trong các nhà quản lý đã dạy cho tôi điều này từ nhiều năm trước: "Nếu bạn muốn trở thành người có thể huy động các đầu mối công việc, bản thân bạn cũng phải trở thành một đầu mối công việc như thế. Những người được việc luôn tìm đến nhau. Người ta gọi đó là sự tương hỗ qua lại, "chúng-ta-cần-lẫn-nhau".

Hãy dạy cho các nhân viên của bạn trở thành những đầu mối công việc để tự bản thân họ có thể phát triển những mối quan hệ tương hỗ với những đầu mối công việc ở các phòng ban khác. Nhân viên của bạn nên làm gì để đạt được điều đó? Hãy hướng dẫn họ cách san sẻ hỗ trợ cho những người khác khi họ cần, hãy dạy họ trở thành người đáng tin cậy, phản ứng mau lẹ và hiệu quả. Hãy dạy họ trở thành những người làm việc đâu ra đấy. Thực hiện các cam kết. Và dạy họ luôn luôn thể hiện bản thân bằng phong thái chuyên nghiệp và thái độ tử tế. Họ sẽ xây dựng được danh tiếng cho bản thân.

Nhưng đồng thời, làm thế nào để họ có thể làm việc hiệu quả hơn với nhân vật Ông-Trì-Hoãn (người đã tự loại mình ra khỏi danh sách những đầu mối công việc đáng tin)? Hãy dạy nhân viên của bạn:

- Trong trường hợp không có cấp trên có thẩm quyền đối với

nhân vật này, phương án ứng phó duy nhất của bạn là sử dụng sự ảnh hưởng của mình. Hãy tỏ ra là một người làm việc chuyên nghiệp, vì công việc. Hãy là người mà Ông-Trì-Hoãn ngại không muốn làm bạn thất vọng. Hãy gây ảnh hưởng thông qua thuyết phục. Hãy đưa ra những lý do hợp lý để thuyết phục ông ta thực hiện phần việc của mình: "Đó là lý do tại sao ông nên làm điều này giúp tôi. Nó sẽ tốt như thế này, thế này cho ông, cho nhóm của ông và cho công ty của ông. Đây là lý do mà ông nên ưu tiên yêu cầu của tôi trước. Đây là lý do tại sao những thứ khác không nên cản đường công việc này."

- Tại ảnh hưởng thông qua hỗ trợ: hãy làm mọi điều có thể để giúp đỡ và hỗ trợ Ông-Trì-Hoãn hoàn thành phần việc của mình. Tất cả những gì bạn có thể làm để giúp ông ta dễ dàng hoàn thành công việc của mình hơn là gì?
- Đưa ra những cam kết cụ thể. Đưa ra thời gian phải hoàn thành công việc một cách rõ ràng, đi kèm với những mốc nhắc nhở trong quá trình để ông ta nhớ mà thực hiện.

Có hai trường hợp mà quản lý nên can thiệt để giúp nhân viên của mình nhận được sự phối hợp từ Ông-Trì-Hoãn. Một là khi nhân viên không hề nhận được phản hồi nào cho dù đã thực hiện tất cả những điểm vừa liệt kê ở trên. Thứ hai là khi Ông-Trì-Hoãn là một nhân vật VIP mà nhân viên của bạn thực sự không nên mạo hiểm mà hỏi ép ông ta quá.

Nếu bạn đã hướng dẫn nhân viên của mình những phương thức tốt nhất trong việc quản lý những mối quan hệ tương hỗ, thì hãy tiếp tục trao đổi với họ trong các cuộc gặp một-một. Để xem nhân viên của bạn học cách ứng phó thế nào với những nhân vật mà cô ấy bị phụ thuộc để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Trong khi ấy, nhân viên của bạn cần phải làm gì khi chờ đợi Ông-Trì-Hoãn? Hãy dạy họ cách:

- Tập trung vào những nhiệm vụ mà họ có thể tự mình hoàn thành mà không cần Ông-Trì-Hoãn hay bất cứ ai khác. Các bạn hãy cùng nhau trao đổi từng bước một về những việc họ có thể làm hoặc cần phải làm, tiến tới đoạn mà họ thực sự phải trông cậy vào một người khác. Khi đã đến đoạn ấy, hãy đánh giá xem họ hoàn thành các nhiệm vụ này tốt tới mức nào.
- Lên kế hoạch để giảm thiểu thời gian "chết", duy trì hiệu quả và tiếp tục đẩy tiến độ dự án. Hãy trao đổi để họ biết chính xác họ cần phải làm gì trong thời gian chờ đợi.

Bạn không thể bắt nhân viên chịu trách nhiệm cho việc làm của người khác hay việc mà người khác không làm, nếu người đó không thuộc quyền quản lý của bạn. Đừng để nhân viên của bạn bì đình trệ công việc chỉ vì Ông-Trì-Hoãn. Hãy giúp họ vượt qua những tình huống khó khăn này và tiếp tục đẩy tiến độ công việc bằng cách tập trung vào các hành động cụ thể thuộc tầm kiểm soát của họ.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 24

KHI QUẢN LÝ NHỮNG "MỚ BÒNG BONG" NỘI BỘ

Hãy nhớ lại lời phàn nàn phổ biến nhất về quản lý được đề cập ở đầu chương này:

"Tôi không thể kiểm soát được thời gian và không gian! Làm sao tôi có thể duy trì các cuộc trao đổi khúc triết, giàu thực tiễn với 16 [hoặc 60] nhân viên? Hoặc với những nhân viên làm việc từ xa hoặc làm ở những múi giờ khác biệt, hoặc làm theo những lịch trình khác nhau?

Nếu bạn vẫn đang tổ chức các cuộc trao đổi thường xuyên, một-một với từng nhân viên trực tiếp, sẽ có những chi tiết thuộc về hậu cần cơ bản cần nhắc tới. Bạn cần tính toán xem chính xác là bạn sẽ phải họp với bao nhiêu người, ở đâu, khi nào và trong thời gian bao lâu, tần suất ra sao.

Ngay cả trong những hoàn cảnh dễ dàng nhất, việc duy trì một cuộc trao đổi định kỳ với từng người một cũng đòi hỏi sự tổ chức, lên kế hoạch chỉn chu và kỷ luật xuyên suốt. Và sẽ có bao nhiêu người làm việc với bạn trong hoàn cảnh dễ dàng nhất? Nhiều khả năng là bạn đang quản lý nhiều hơn một "mớ bòng bong" hậu cần. Có thể bạn có quá nhiều người phải quản lý, hoặc bạn đang phải quản lý những người làm việc ở các địa điểm khác, hoặc những người làm việc theo những lịch trình khác với của bạn.

Bất cứ khi nào một vị quản lý bảo tôi rằng "Tôi phải quản lý quá nhiều người," phản ứng đầu tiên của tôi là kiểm chứng thực tế: Ông thực sự phải trực tiếp quản lý 13 hay 30 người? Hay là ông quản lý các đầu mối công việc; điều đó có nghĩa là nhân viên trực tiếp của ông thực ra là các nhà quản lý khác, những giám sát viên, những trưởng nhóm, những người này có nhiệm vụ quản lý một số nhân viên khác nữa thuộc nhóm của ông?

Nếu bạn có một hệ thống phân quyền, bạn phải sử dụng nó một cách hiệu quả. Hãy tạo thói quen nói chuyện với những giám sát

viên hoặc các trưởng nhóm mỗi ngày và tập trung vào việc giúp đỡ họ đảm nhiệm vai trò của mình đúng như cách mà bạn mong muốn ở họ. Hãy hướng dẫn họ cách quản lý những hoạt động thường ngày và bạn sẽ quản lý cách họ quản lý từng việc một. Bạn làm việc chăm chỉ và mạnh mẽ như thế nào thì họ cũng phải làm y như vậy.

Nếu bạn không có hệ thống phân quyền, có lẽ bạn nên tạo lập một hệ thống như vậy. Không con số thần kỳ nào chỉ số lượng nhân viên mà một quản lý có thể kiểm soát hiệu quả. Nhưng chắc chắn là có con số giới hạn. Trong một nhóm có đến 30 nhân viên thì đơn giản là không thể có chuyện chỉ có một quản lý. Hãy nuôi dưỡng và phát triển những người làm việc tốt nhất trong nhóm của bạn, những người cũng chung chí hướng với bạn và giúp nhóm của bạn tập trung vào công việc trước mắt. Hãy phát triển những nhà lãnh đạo mới, kể cả khi không mang tính chính thức, điều đó cũng sẽ giúp bạn nới rộng tầm với; bạn có thể sử dụng họ trong vai trò là quản lý dự án tạm thời và phân quyền cho họ khi bạn không có mặt. Nhưng đừng trao trách nhiệm quản lý cho bất cứ ai – chính thức hay không chính thức – trừ khi bạn quyết định tập trung vào đào tạo chuyên sâu người đó và tự mình quản lý việc quản lý của người đó một cách sát sao.

Bất kể bạn đang phải chịu trách nhiệm quản lý bao nhiêu người, mỗi ngày bạn sẽ đều phải lựa chọn cách phân bổ thời gian của mình một cách hợp lý. Hãy tập trung vào bốn, hoặc năm người mỗi ngày. Một số nhân viên sẽ cần nhiều thời gian hơn một số khác. Nhưng đừng chỉ nói chuyện với những người giỏi nhất hoặc tồi nhất. Hãy nói chuyện với cả những người trung bình. Có thể mỗi ngày nên chọn một người ở tốp đầu, tốp cuối và tốp giữa – từng ngày một. Như thế là một tuần bạn trao đổi được với 15 người. Tức là cứ hai tuần thì bạn trao đổi trực tiếp được với 30 người.

Nếu phải quản lý những nhân viên làm việc theo lịch trình khác với bạn? Hoặc thậm chí nhân viên của bạn có thể đang làm việc ở nửa kia bán cầu, theo múi giờ hoàn toàn khác với bạn. Ngay cả khi họ ở thành phố bên cạnh, họ cũng có thể làm việc theo một lịch trình hoàn toàn khác. Khi ấy bạn sẽ làm gì?

Những kịch bản này cũng thể hiện đầy đủ các vấn đề quản trị nội bộ phức tạp y như quản lý nhân viên làm việc từ xa. Trong tất cả các trường hợp này, bạn cần thiết lập với nhân viên này (tôi sẽ gọi là anh "Biệt Lập") một giao thức liên lạc nhằm duy trì các cuộc hội thoại một-một hiệu quả:

- Đảm bảo thông tin thông suốt khi cả hai cùng có mặt ở hai đầu địa điểm, ví dụ như các trụ sở của tổ chức để đảm bảo các bạn có thể sắp xếp thời gian cho các cuộc trao đổi trực tiếp một-một.
- Vào thời điểm thích hợp, sắp xếp các cuộc gặp trực tiếp bằng cách đến thăm nơi làm việc của "Biệt Lập" hoặc sắp xếp để "Biệt Lập" tới thăm bạn tại nơi làm việc.
- Nếu các bạn có khả năng họp qua video, hãy tính việc thỉnh thoảng họp qua các cuộc gọi trực tuyến hình ảnh.
- Trong trường hợp không thể tổ chức các cuộc họp trực tiếp hoặc các cuộc gọi trực tuyến hình ảnh, hãy đảm bảo là các bạn sử dụng hiệu quả các cuộc gọi điện thoại và giao tiếp trực tuyến. Rất nhiều nhà quản lý của anh "Biệt Lập" bị rơi vào kiểu quản lý đột xuất và kiểu "hãy gọi khi cần nhé". Kết quả là các cuộc trao đổi của họ trở nên ngày càng thiếu tổ chức, không đầy đủ và rời rạc. Tất nhiên cho đến khi có vấn đề gì nổ ra, tất cả bọn họ lại rơi vào tình trạng xoay xoả để "dập lửa".
- Lên lịch các cuộc gọi điện thoại họp một-một với "Biệt Lập" và không bao giờ bỏ lỡ cuộc gọi nào hết.
- Chuẩn bị trước cho các cuộc gọi một-một và yêu cầu anh "Biệt Lập" cũng phải chuẩn bị. Một ý tưởng hay đó là yêu cầu anh "Biệt Lập" chuẩn bị bản tóm tắt những điểm sáng hoặc các vấn đề chính yếu xảy ra từ cuộc gọi lần trước, đồng thời cởi mở với các câu hỏi thảo luận mà anh ta có trong các cuộc gọi điện một-một. Đồng thời, anh "Biệt Lập" nên gửi trước cho bạn bản đánh giá tình hình tiến triển công việc mà các bạn sẽ thảo luận.
- Sau mỗi cuộc điện thoại, lập tức yêu cầu anh "Biệt Lập" gửi cho bạn một thư điện thử tóm tắt lại những điểm mà cả hai đã tán thành trong cuộc trò chuyện – những bước hành động tiếp theo, các bước mà anh ta sẽ tiếp tục thực hiện, đi kèm là ngày giờ cụ thể cho cuộc gọi điện tiếp theo – đồng thời yêu cầu anh "Biệt Lập" chuẩn bị từ trước và gửi bất cứ tài liệu nào cần xem xét trước cuộc họp.

Đôi lúc, trong khi tôi đào tạo những kỹ năng này tại các buổi làm việc, một số người giơ tay và phát biểu rằng: "Nhân viên của tôi làm việc ở ngay phòng đối diện, nhưng hầu hết quan hệ công việc của chúng tôi thực hiện qua điện thoại hoặc e-mail." Thật vậy. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các cuộc hội thoại mặt đối mặt – bất cứ khi nào có thể – đều hiệu quả hơn các cuộc trao đổi chỉ

thực hiện đơn thuần qua điện thoại hoặc các phương tiện trực tuyến. Tuy nhiên, giao tiếp trực tuyến có một lợi thế: đó là khi các bạn giao tiếp trực tuyến, các bạn đã tạo ra những "bằng chứng" (điện tử) hai năm rõ mười. Hãy giữ lại tất cả những e-mail, bạn sẽ có được những ghi chép về tất cả nội dung các cuộc trao đổi giữa bạn và nhân viên. Nếu các e-mail được sắp xếp chỉn chu và hợp lý, anh "Biệt Lập" có thể chỉ cần in chúng ra và sử dụng như danh sách đầu việc, hoặc dùng chúng như những bản phác thảo kế hoạch công việc, lịch trình, việc cần làm và những phương tiện khác giúp anh ta định hướng trong công việc. Về phần mình, bạn cũng có thể sử dụng những nội dung lưu trữ đó để kiểm tra tiến độ và làm hồ sơ đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên này.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 25

QUẢN LÝ NHÂN VIÊN KHÔNG CÙNG NGÔN NGỮ VÀ VĂN HÓA

Dưới đây là một tình huống "tiến thoái lưỡng nan" khác đã được đề cập ở đầu chương:

"Một số nhân viên của tôi đến từ những nền văn hóa hoàn toàn khác hoặc nói những ngôn ngữ không giống tôi. Làm sao tôi có thể giao tiếp với họ một cách rõ ràng và phù hợp khi mà tôi không hiểu được ngôn ngữ hoặc văn hóa của họ?"

Với lực lượng lao động ngày càng đa dạng về văn hóa và ngày càng toàn cầu hóa, việc các quản lý phải tham gia giao tiếp với nhân viên chịu ảnh hưởng từ những nền văn hóa khác càng trở nên phổ biến, đó là chưa kể đến những nhân viên thậm chí còn không nói chung ngôn ngữ với quản lý của họ. Việc phải giao tiếp với nhân viên có *ngôn ngữ văn hóa* khác biệt đã đủ phức tạp, bởi bạn phải giao tiếp dựa trên những thành kiến khác nhau, những điểm tham chiếu khác nhau và phương thức giao tiếp khác nhau. Nhưng làm thế nào bạn có thể duy trì các cuộc trao đổi định kỳ liên tục với một nhân viên khi các bạn thực sự không nói chung một thứ ngôn ngữ?

Trong rất nhiều tổ chức – ví dụ như các tổ chức kinh doanh toàn cầu, quân đội, các tổ chức phản gián, ngoại giao hoặc các tổ chức cứu hộ quốc tế – rào cản về văn hóa và ngôn ngữ chỉ là một phần mô tả công việc. Nếu bạn làm việc cho Tổ chức Hoà bình hay CIA, họ sẽ cho bạn tham gia vào các khóa huấn luyện về ngôn ngữ và văn hóa của bất cứ nơi nào mà họ sẽ gửi bạn đến làm việc, trước cả khi bạn lên đường. Khi bạn đến nơi, họ sẽ cung cấp thông dịch viên và hướng dẫn viên bất cứ khi nào có thể cũng như hỗ trợ dịch

thuật. Và ở trong tổ chức của mình, đó gần như là tất cả những gì bạn có thể làm:

- Tham gia một khoá học vỡ lòng về ngôn ngữ và văn hóa của quốc gia bạn sẽ làm việc.
- Sử dụng một thông dịch viên hoặc hướng dẫn viên bất cứ khi nào có thể.
- Sử dụng các công cụ dịch thuật.

Đây là những thông lệ đơn giản nhất được những người trong các tổ chức có đầy đủ mọi nguồn lực trên thế giới sử dụng. Tôi cũng đã chứng kiến họ sử dụng cách thức này khi làm việc với rất ít nguồn lực trong những ngành công nghiệp như sức khoẻ cộng đồng, nông nghiệp, quy hoạch, nhà hàng và xây dựng.

Một vị quản lý xây dựng đường cao tốc (tôi sẽ gọi ông ta là "Cao Tốc") đã sử dụng các phương thức này trong khi quản lý các đội trưởng đội xây dựng và các trưởng nhóm của mình, khi mà những người này không hề nói tiếng Anh. Ông "Cao Tốc" nói: "Bạn cần có một ai đó trong đội nói cả hai thứ tiếng. Bạn cần một thông dịch viên." Thứ hai, hãy học một lớp vỡ lòng. "Rất nhiều người trong đội nói tiếng Tây Ban Nha. Qua nhiều năm, một vài đội trưởng đã bắt đầu học một chút tiếng Anh." Ngay cả khi các bạn không học ngôn ngữ của đối phương, bạn vẫn luôn có thể bắt đầu xây dựng một số từ vựng chung, có thể là đó là sự kết hợp của hai ngôn ngữ, và bạn có thể dùng chúng để giao tiếp trao đổi về công việc, ít nhất là như vậy. "Như thế là đủ để giao tiếp và trao đổi về những việc cần hoàn thành." Phát minh thực sự trong cách tiếp cận của họ là tạo ra những bảng việc cần làm bằng cả hai ngôn ngữ (đôi khi là ba). Bằng cách này, đội trưởng, nhóm trưởng và nhân viên có thể sử dụng bảng đầu việc như các công cụ dịch thuật. "Thực sự là họ có thể chỉ ra những điểm trong danh sách đầu việc và sau đó bọn họ đều hiểu tất cả những gì cần làm." Cách đó cũng đồng thời giúp tất cả mọi người học được những thuật ngữ chính trong ngôn ngữ khác và đảm bảo tất cả những cuộc trao đổi của họ đều xây dựng xung quanh những công việc trong bảng việc này, đó quả là một điểm cộng khá tốt cho cả đôi bên.

Rõ ràng là bạn không thể quản lý một nhân viên nếu như bạn và nhân viên đó không thể hiểu đối phương nói gì, vì rào cản ngôn ngữ. Rào cản văn hóa cũng có thể là một trở ngại lớn, mặc dù đôi khi chúng không hiển nhiên bằng. Các quản lý thường xuyên nói với tôi: "Cho đến cuối cùng, tôi mới nhận ra là tôi đã hiểu sai nhân viên này của mình" hoặc "Cậu nhân viên này đã hiểu sai hoàn

toàn về tôi." Khi một công ty lớn với nhiều nguồn lực cử bạn đi làm việc ở một nơi xa, khả năng cao là họ sẽ dành thời gian tương đối để đảm bảo là bạn đã chuẩn bị đủ kỹ lưỡng. Mặt khác, khi bạn có một hoặc nhiều hơn một nhân viên đến từ nền văn hóa khác, bạn lại thường không nhận được sự hỗ trợ chính thức nào hoặc không được huấn luyện để đối phó với điều đó. Người ta kỳ vọng bạn sẽ tự mình giải mã được những khác biệt. Bạn sẽ phải làm gì trong tình huống đó?

Cách tốt nhất để bắt đầu đó là học hỏi cách làm đúng đắn nhất của các công ty lớn và dồi dào nguồn lực. Một vị lãnh đạo điều hành toàn cầu trong ngành IT (mà tôi gọi là ông "Toàn Cầu") làm việc ở vị trí lãnh đạo cấp cao trong rất nhiều tổ chức đa quốc gia đã chia sẻ điều này với tôi: "30 năm trước khi tôi được cử đi làm việc ở nước ngoài lần đầu tiên, tôi được tham gia một chương trình đào tạo cấp tốc trong vòng sáu tuần. Đó là một cuộc đào sâu tìm hiểu về con người, địa danh và văn hóa. Chúng tôi dành rất nhiều thời gian để hiểu về các phong tục và cách giao tiếp của họ. Chúng tôi cũng có những người bản địa sẵn sàng giải đáp các thắc mắc cũng như là người hướng dẫn chỉ bảo trong suốt thời gian chúng tôi có mặt ở đó." Thế chương trình có hiệu quả không? Ông "Toàn Cầu" trả lời: "Chương trình ấy giúp chúng tôi có những lợi thế khổng lồ so với những người khác cùng thuộc cộng đồng chuyên gia làm việc ở nước ngoài. Có thể nói rằng rất ít người có được sự chuẩn bị kỹ lưỡng cũng như có được sự hỗ trợ từ người bản địa như chúng tôi. Điều hiển nhiên là những người không có sự chuẩn bị chu đáo ấy bất lợi hơn rất nhiều, không chỉ về tâm lý xã hội mà còn về cả tính hiệu quả trong công việc. Dựa trên kinh nghiệm đầu tiên ấy, tôi luôn đảm bảo rằng tôi và từng người một trong nhóm đều nhận được sự đào tạo về văn hóa và sự hỗ trợ cần thiết tương tự để có thể thành công trong công việc."

Nếu như bạn không có điều kiện để tham gia vào một chương trình đào tạo cấp tốc với những nguồn lực dồi dào như vậy thì sao? Vậy thì bạn phải tự mình tìm kiếm, học hỏi kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài cho bản thân. Hãy tìm đọc sách. Xem phim ảnh và phim tài liệu. Hãy nói chuyện với mọi người. Hãy làm tất cả những gì có thể để chuẩn bị cho công việc này.

Hiện nay ông "Toàn Cầu" đã trở lại làm việc trong trụ sở Bắc Mỹ nhưng vẫn điều hành một nhóm gồm các nhân viên rải rác khắp toàn cầu, với những nhân sự đến từ các nền văn hóa, ngôn ngữ toàn cầu. Ông "Toàn Cầu" đã sử dụng kinh nghiệm và hiểu biết của mình nhằm giúp các nhân viên thấu hiểu và tôn trọng sự khác biệt của nhau. "Khi làm việc sát sao liên tục hằng ngày với

những người đến từ các nền văn hóa với nhiều thành kiến khác nhau thì rất dễ xảy ra hiểu lầm. Do đó bạn nên tìm hiểu xem đồng nghiệp của bạn đến từ đâu nhằm tránh khỏi những tình huống hiểu nhầm đáng tiếc. Cứ tưởng tượng bạn đến làm việc ở Ấn Độ, nếu như 60% nhân viên của bạn là người Ấn Độ, hoặc đến từ Ấn Độ thì rõ ràng bạn cần phải hiểu sâu sắc về Ấn Độ. Và ngược lại, tất cả bọn họ cũng cần phải tìm hiểu sâu sắc về Bắc Mỹ khi họ làm việc với bạn vậy."

Bạn có thể sử dụng cách tiếp cận tìm hiểu sâu sắc này để xoá bỏ mọi khoảng trống văn hóa trong nhóm của bạn. Ông "Toàn Cầu" kể cho tôi nghe câu chuyện thú vị sau: "Tôi phụ trách hai nhóm gồm toàn các bạn thanh niên ở độ tuổi 20. Theo như tôi biết, họ không chỉ khác nhau về văn hóa mà dường như họ đến từ hai hành tinh hoàn toàn khác nhau." Vấn đề ở đây gồm cả văn hóa và thế hệ. Ông "Toàn Cầu" tiếp tục: "Vì thế tôi đã phải nghiên cứu rất sâu về thế hệ này. Tôi đọc sách và nghiên cứu về họ. Tôi nói chuyện với một vài người trong nhóm nữa. Tôi đề nghị một hai người trong nhóm trở thành 'thầy giáo' của tôi trong quá trình tìm hiểu này. Họ trở thành những nhà hướng dẫn văn hóa về thế hệ mới trẻ trung này."

Thế nếu số lượng bạn phải quản lý không phải là quá đông những người đến từ một nền văn hóa "lạ" (hoặc thuộc về một thế hệ) thì sao? Liệu sẽ thế nào nếu chỉ có đúng một người như thế? Bạn có cần phải là nhà nhân chủng học không khi mà bạn chỉ có đúng một người nước ngoài trong nhóm làm việc?

Tôi sẽ trả lời câu hỏi này bằng một câu trả lời khác: Chính xác thì trong nhóm của bạn, có người nào mà bạn nghĩ không khác biệt một chút nào với tất cả những người khác không? Từng nhân viên trong nhóm của bạn đều khác biệt với tất cả những người còn lại theo một cách nào đó, chỉ có điều sự khác biệt đó khó hay dễ nhận ra hơn mà thôi. Tất cả nhân viên đến công sở đều khác biệt về trình độ và khả năng: họ có hoàn cảnh khác nhau, tính cách khác nhau, phong cách khác nhau, cách giao tiếp khác nhau, thói quen và động lực khác nhau.

Hãy đối xử với từng người trong nhóm của bạn như thể anh ta đến từ một nền văn hóa khác. Hãy tìm hiểu thật kỹ về từng người một. Nếu đến giờ bạn vẫn chưa biết điều gì khiến mỗi nhân viên của bạn khác biệt, thì có lẽ đã đến lúc bạn cần phải chú ý để tìm ra điều đó. Từng bước một, bạn sẽ tìm thấy được những từ ngữ chính xác, thái độ, cử chỉ, phong cách và phong tục để kết nối và giao tiếp với từng người trong số họ về công việc. Và đây thực sự là

một tin tốt lành dành cho bạn: bất kể sự khác biệt giữa bạn và các nhân viên của mình lớn đến đâu, sẽ luôn có một điểm chung giữa các bạn. Đó chính là công việc. Công việc chính là điều khiến tất cả những người khác nhau này ở đây và làm việc cùng nhau. Từng bước một, hãy khiến tất cả họ tập trung vào nền tảng chung:

- Ai sẽ làm việc gì, ở đâu, khi nào và như thế nào?
- Đây là những tiêu chuẩn về mặt hiệu quả công việc.
- Đây là những điều kỳ vọng.
- Đây là bảng danh sách những việc cần làm đối với từng kỳ vọng.

Sau đó, hãy theo dõi, đánh giá và ghi lại hiệu quả công việc của từng người, từng bước, từng bước một. Theo dõi sát sao. Tất cả các sự khác biệt đều hoàn toàn có thể xử lý được dựa trên một công thức đơn giản: phương án nào sẽ khiến công việc trôi chảy, suôn sẻ hơn, nhanh hơn và tốt hơn?

Chương 8

Những thách thức khi đổi mới quản lý

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn không phải là một nhà lãnh đạo mới được thăng cấp hoặc mới được thuyên chuyển về, nhưng bạn lại mong muốn làm lại một phần hoặc toàn bộ cách thức quản lý của mình, nói ngắn gọn là đổi mới cách quản lý?

Rất nhiều quản lý bảo tôi: "Giờ tôi mới nhận ra mình hoàn toàn có thể trở thành một nhà quản lý mạnh mẽ, tận tâm, gắn kết cao độ, nhưng tôi đã làm ở vị trí này, với chính những nhân viên này trong quá nhiều năm rồi." Những quản lý này thường hỏi tôi: "Làm sao tôi có thể thay đổi phong cách quản lý của mình trong ngày một, ngày hai được?"

Thường thì đây là những mối quan hệ công việc đã có thâm niên. Vì thế nhân viên trong trường hợp này đã quá quen với cách thức tương tác với vị quản lý này. Nếu đột nhiên bạn thay đổi, họ chắc chắn sẽ nhận ra. Thậm chí họ sẽ đặt dấu hỏi đối với nỗ lực thay đổi của bạn hoặc hoài nghi khả năng thành công của nó.

Đó là lý do vì sao tôi luôn luôn khuyên các nhà quản lý không nên vội vã tạo ra những thay đổi lớn lao trong cách quản lý nhân viên. Hãy nhớ rằng, để trở thành một nhà quản lý mạnh mẽ thì không phải cứ tăng hết tốc lực mà chạy là được, bạn phải tiến lên từng chút mỗi ngày. Bạn cần phải kiên nhẫn theo đuổi mục tiêu này từng bước một thì mới mong có được kết quả. Thế nên hãy dừng lại và suy nghĩ. Hãy đảm bảo là bạn đã chuẩn bị sẵn sàng về mặt tâm lý. Hãy đảm bảo là bạn đã sẵn sàng về chiến thuật. Hãy đảm bảo là bạn đã thực hiện tất cả các bước khởi động cần thiết.

Cần dốc hết trái tim để tạo ra sự thay đổi lớn lao; điều đó đúng

ngay cả khi bạn đang cân nhắc đổi mới tổng thể về phong cách quản lý hoặc chỉ đổi mới một hoặc một vài mối quan hệ quản lý cụ thể.

Hãy bắt đầu mạnh mẽ. Sự khởi đầu mới này là cơ hội tốt nhất để tái lập những nguyên tắc nền tảng cho mối quan hệ làm việc. Đây là cơ hội để bạn tạo ra sự minh bạch và đồng bộ:

- Đây là nhiệm vụ của chúng ta.
- Đây là việc chúng ta phải làm liên quan đến nhiệm vụ này.
- Đây là cách chúng ta tổ chức hoạt động từ nay trở đi.
- Đây là các tiêu chuẩn của chúng ta. Từ bây giờ, đây là cách mà tôi sẽ tổ chức công việc.
- Đây là những việc tôi sẽ làm để giúp các bạn từ bây giờ.
- Đây là những gì tôi yêu cầu bạn thực hiện trong phận sự.

Trước tiên và trên hết, điều đó có nghĩa là bạn sẽ dành trọn thời gian cho các cuộc họp nhóm có kết cấu cụ thể, giàu thực tiễn, đều đặn cũng như các cuộc trao đổi một-một chất lượng cao ngay từ ngày đầu tiên đổi mới của mình. Hãy chấp nhận sức nóng. Hãy nhớ rằng, đây là một việc làm đúng đắn. Bạn còn nhớ bài phát biểu "Tin tốt lành đây!" của nhà quản lý trong Chương 2? Hãy nghĩ về điều này: bạn đang muốn thông báo cho mọi người biết bạn bắt đầu thực hiện một cam kết mới trong thực hành những điều căn bản của quản lý. Ai có thể lên tiếng phản đối khi bạn tuyên bố: "Từ nay trở đi, tôi sẽ cố gắng để trở nên mạnh mẽ hơn và tận tâm hơn"? Hãy soạn ra bài phát biểu của riêng mình với những thông tin chính trong thông báo "Tin tốt lành đây!":

- Tôi sẽ cố gắng đảm nhận trách nhiệm lớn lao của người lãnh đạo.
- Tôi sẽ đề ra những yêu cầu cụ thể đối với các bạn và giúp các bạn lên kế hoạch thực hiện.
- Tôi sẽ theo dõi hiệu quả công việc của từng người.
- Tôi sẽ giúp các bạn học hỏi, tiếp cận với các công cụ và nguồn lực, giải quyết các vấn đề và tăng thu nhập.

Có lẽ phần khó khăn nhất trong quá trình đổi mới là sự kiên định. Cũng giống như thay đổi thói quen, kiên định thực hiện thói quen mới là không hề dễ dàng. Đối với một lãnh đạo với các mối quan hệ đồng sự lâu năm, họ rất dễ trật đường ray và quay trở lại với lề thói quản lý cũ. Vì thế bạn phải chuẩn bị kỹ càng và thấu đáo

trước hằng tuần, hằng tháng hoặc thậm chí là lâu hơn nữa trước khi các sự thay đổi này thực sự trở thành một thói quen mới.

Từng bước một, hãy tự hỏi bản thân:

- Ai cần được quản lý kỹ càng hơn?
- Ai cần được giao thêm trách nhiệm và quyền hạn?
- Ai cần giúp định hướng kỹ khi có sự thay đổi phức tạp nơi công sở?
- Ai cần giúp với những vấn đề căn bản trong tự quản lý?
- Ai cần đào tạo về hiệu quả để tăng tốc hoặc giảm tốc?
- Ai có sẵn thái độ làm việc tốt và ai cần điều chỉnh?
- Ai sẽ là người có nhiều khả năng cải thiện? Ai không?
- Ai có tiềm năng phát triển thêm? Ai nên cho nghỉ việc?
- Ai là người giỏi nhất? Ai là những trở lực?
- Ai đòi hỏi sự hỗ trợ đặc biệt và tưởng thưởng? Ai xứng đáng nhận được những đặc quyền này?

Phải, kiên định là điều cốt tử. Nhưng điều thậm chí còn quan trong hơn là biết được bạn cần phải làm gì khi nhận ra có lúc trên đường trở thành nhà quản lý mạnh mẽ, bạn bị xao lãng trong chốc lát. Đừng tự dày vò bản thân nếu bạn có bị lỡ một ngày, một tuần, thậm chí là một năm trong công cuộc này. Hãy ngừng lại và suy nghĩ. Hãy chuẩn bị kỹ càng. Và quay trở lại con đường trở thành một người mạnh mẽ và tận tâm. Giải quyết vấn đề với từng người. Từng việc.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 26

KHI BẠN CẦN ĐỔI MỚI QUẢN LÝ VỚI MỘT NHÂN VIÊN LƠ LÀ

"Tôi có một cậu nhân viên làm việc rất lơ là. Tất cả mọi người khác thì đã thông suốt rồi, nhưng không hiểu sao cậu này lúc nào cũng như lạc lối, tôi phải rất khó nhọc mới kéo được cậu ta vào guồng."

Tôi đã được nghe kể rất nhiều về cậu nhân viên thiếu gắn kết này (Tôi sẽ gọi cậu ta là "Uể Oải") từ các nhà quản lý ở mọi lĩnh vực. Phản ứng đầu tiên của tôi luôn luôn là: "Bao lâu thì ông có cuộc họp một-một với cậu 'Uể Oải' này?" Quá nửa số câu trả lời nhận lại được từ các nhà quản lý là: "Tôi trao đổi trực tiếp với tất cả mọi người rất thường xuyên, trừ cậu 'Uể Oải' này." Ừm, thế thì chả trách vì sao cậu ta trở nên không tập trung như vậy.

Nhà quản lý thường giải thích: "Các cuộc trao đổi một-một với cậu 'Uể Oải' giống như là tra tấn ấy. Cậu ta hoặc là quên không đến họp, hoặc là đến họp mà không chuẩn bị hoặc chẳng có phản ứng gì khi được hỏi. Các cuộc trao đổi một-một dường như còn khiến cậu ta lơ là hơn, chứ chẳng có hơn được gì. Dần dà, tôi phải thừa nhận là tôi đã bỏ qua các cuộc họp với cậu ta. Chúng tôi không còn duy trì các cuộc họp riêng như thế nữa."

Vấn đề ở đây không phải là chỉ có mình cậu nhân viên đó lơ là. Mà vấn đề là chính vị quản lý kia cũng đã lơ là đối với cậu ta. Tất nhiên, cho đến khi có việc xảy ra thì không ai có thể tảng lờ được nữa. Cho đến lúc ấy, các cuộc trao đổi rõ ràng là không thể tiến triển tốt đẹp được, đặc biệt là với "Uể Oải", nhất là khi vị quản lý kia cũng lơ là với "Uể Oải" trong việc duy trì các cuộc họp một-một. Không cần biết các cuộc gặp một-một có khó chịu đến đâu đối với cả nhân viên và quản lý, nhưng chắc chắn là vẫn còn dễ chịu hơn khi phải trực tiếp đối mặt với những vấn đề không thể né tránh khi có sự vụ xảy ra.

Các cuộc họp tay đôi chính là liều thuốc duy nhất trong trường hợp này. Nhưng đôi khi bạn cần phải chuẩn bị đủ thuốc để sử dụng trong một thời gian đủ dài. Thuốc sẽ ngấm nhanh hơn với một số người và ngược lại. Một điều hầu như chắc chắn đó là ngay cả những người cứng đầu nhất cũng sẽ có sự hồi đáp nhất định một khi họ nhận ra rằng các cuộc gặp tay đôi chắc chắn sẽ vẫn diễn ra, giống như mặt trời ngày nào cũng mọc. Có thể chính những nhân viên cứng đầu nhất cuối cùng sẽ nhận ra họ không hề muốn tham gia vào các cuộc họp một-một, nhưng ít nhất họ cũng sẽ nhận ra cách duy nhất để thoát khỏi các cuộc họp tay đôi ấy là biến mất hoàn toàn khỏi công ty. Vậy thì cứ thống nhất là như vậy đi.

Hãy trung thực với bản thân. Đã bao giờ bạn để bản thân cũng như nhân viên "Uể Oải" trượt khỏi đường ray trong quá trình làm việc, và rồi bạn lại tự thuyết phục bản thân rằng đó hoàn toàn là lỗi của "Uể Oải"? Nếu câu trả lời là có thì hãy quay trở lại với các cuộc họp một-một. Đừng lên lớp thuyết giảng. Đừng hô quyết tâm hùng hồn kiểu: "Cậu 'Uể Oải' này, tôi đã quyết định rồi đấy! Từ nay chúng ta sẽ tổ chức các cuộc họp một-một không thiếu buổi nào, dù trời có sập đi nữa!" Cậu "Uể Oải" có thể sẽ cảm thấy bị tấn công hoặc bị đối đầu. Cậu ta sẽ cảm thấy bạn đang đổ lỗi cho cậu ta vì các cuộc gặp một-một chỉ diễn ra thất thường cho đến thời điểm này. Với cậu ta, có thể chuyện này như sét đánh ngang tai, như thể không được báo trước, đặc biệt là khi hoạt động gặp gỡ tay đôi đã thất bại được một thời gian và rõ ràng cả hai đều bị coi là đồng

phạm trong vụ này. “Uể Oải” có thể đang nghĩ: “Tôi tưởng chúng ta đã thống nhất như thế rồi. Tôi không phải là mẫu người thích họp một-một.” Đồng thời khả năng cao là cậu ta sẽ cảm thấy thoái chí. Đó là những cảm xúc tồi tệ. Và rốt cuộc những cuộc gặp tay đôi càng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết.

Nếu bạn nhận ra mình đang rơi vào tình cảnh này, đừng đổ lỗi cho nhân viên của mình! Thay vào đó, hãy nhận toàn bộ trách nhiệm. Bạn là quản lý cơ mà. Việc của bạn là đảm bảo tất cả các cuộc gặp tay đôi đó diễn ra đều đặn và nhất quán trong suốt quá trình làm việc, bất kể là các cuộc gặp có khó chịu đến thế nào. Nếu bạn đã không thực hiện đều đặn các cuộc gặp một-một với cậu “Uể Oải” thì giờ là lúc để bắt đầu.

Tôi nhớ rất rõ một tình huống liên quan đến vị quản lý kho hàng hóa (Tôi sẽ gọi cô ta là cô “Kho Vận”) với hai nhân viên lâu năm của mình (mà tôi gọi là anh “Uể Oải” và “Khó Chịu”), họ là những người luôn chống lại nỗ lực quản lý của cô “Kho Vận”. Vấn đề là cô “Kho Vận” đã lỡ mắc lỗi lầm kinh điển trong quản lý đối với “Uể Oải” và “Khó Chịu”. Cô “Kho Vận” nói: “Cố gắng thu xếp những cuộc họp một-một với họ thì quá tội, không đáng chút nào. Với ‘Uể Oải’ và ‘Khó Chịu’, các cuộc họp một-một chỉ thi thoảng mới diễn ra. Họ không bao giờ biến các cuộc họp ấy trở thành thói quen thường xuyên. Họ đúng là kiểu người lẩn tránh và chúng tôi chỉ nói chuyện khi thực sự cần thiết.”

Đó có phải là vấn đề không? “Một mặt, các nhân viên khác sẽ thắc mắc tại sao ‘Uể Oải’ và ‘Khó Chịu’ lại không cần phải có các cuộc họp một-một với tôi, nhất là khi bọn họ không phải là những nhân viên đặc biệt. Mặt khác, chính bởi vì tôi ngày càng ít can dự vào công việc của họ, tôi vấp phải thái độ rất thiếu thiện chí khi động tới các địa phận công việc mà họ đảm nhiệm.”

“Tôi càng chấp nhận tình cảnh này lâu thì càng cảm thấy không tài nào tạo được sự thay đổi lớn trong cách quản lý hai người này. Nhưng cuối cùng, khi đã quá chán ngán với hiện trạng này, tôi đã đi đến quyết định là sẽ phải bắt đầu chỉnh đốn bản thân để hành động như một quản lý tiêu chuẩn cao hơn. Tôi phải bắt đầu quản lý hai người này như cách tôi làm với tất cả những người còn lại!”

Vậy liệu cô “Kho Vận” có lên lớp, đổ lỗi cho nhân viên không? Cô kể: “Tôi bảo họ thế này: ‘Không phải do các anh, mà là do tôi. Xấu hổ thay khi tôi đã không là một quản lý tốt hơn của các anh. Xấu hổ thay khi tôi đã không kiên quyết thực hiện các cuộc họp tay đôi định kỳ giống như tôi đã làm với tất cả mọi người khác. Tôi sẽ

không mắc lại sai lầm ấy. Tôi hứa sẽ làm tốt hơn. Chúng ta hãy lên lịch cho cuộc gặp một-một tiếp theo, và tôi hứa từ nay trở đi chúng ta sẽ thực hiện họp đều đặn như đồng hồ.'"

Thế họ có ngạc nhiên không? Có chứ. Liệu họ có tin rằng cô "Kho Vận" sẽ răm rắp thực hiện kế hoạch họp đúng như cô ấy nói? Có thể họ sẽ không tin ngay lập tức.

Trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, quyết liệt, sẽ có rất nhiều thời điểm, những ngày, những tuần, thậm chí là những tháng mà bạn cảm thấy nản lòng. Dù đã rất cố gắng, sẽ có những lúc bạn lơ là với một, hai nhân viên hoặc nhiều hơn thế. Nhân viên của bạn sẽ nhận ra điều đó. Sau đó có thể rất khó để bắt đầu quản lý chặt sau một thời gian lơ là như thế. Rốt cuộc thì bạn cũng là một con người mà thôi. Hãy cố gắng lấy lại nhịp độ, càng sớm càng tốt. Một lỗi lầm mà các nhà quản lý hay mắc phải đó là họ cảm thấy có lỗi và ngại ngùng sau một quãng thời gian bỏ lửng mà đáng ra họ không nên như thế. Nếu bạn đã từng bỏ bê một số nhân viên, để mọi việc vượt ra khỏi tầm tay, không thực hiện theo lịch trình, việc duy nhất cần làm đó quay trở lại với việc lên lịch trình và biến nó thành thói quen càng nhanh càng tốt. Hãy thừa nhận sự thất bại của bản thân trong việc duy trì các cuộc trao đổi với nhân viên. Hãy hứa sẽ làm tốt hơn.

Nhìn lại, cô "Kho Vận" nhận ra rằng: "Ngay khi vừa quay trở lại với các cuộc trao đổi quản lý định kỳ, tôi bắt đầu dành thời gian chuyên biệt khiến họ phải tham dự. Ngay khi mọi chuyện trở nên rõ ràng, rằng lần này thì không có cách nào lảng tránh các cuộc họp tay đôi, hai người bọn họ lại có phản ứng hoàn toàn khác biệt." "Uể Oải" dần dần quen với các cuộc họp một-một và bắt đầu phối hợp ngày một nhiều. "Giống như đường xoáy trôn ốc." Nhưng ngược lại, "Khó Chịu" thì "đá thúng đụng nia" và từ chối hợp tác. Anh ta sẽ ngồi khoanh tay trước ngực trong cuộc họp. Chẳng bao lâu – chừng một vài tháng – là anh "Khó Chịu" quyết định nhận một công việc khác, làm việc với một quản lý khác ở một kho hàng khác. Điều đó có tốt cho công ty không? Không. Đối với cô "Kho Vận" thì sao? Cô trả lời: "Có, kết quả thế là ổn thoả với tôi. Ít nhất thì tôi không phải lo quản lý anh ta nữa. Và với sự đồng lòng của 'Uể Oải', đi kèm những đóng góp chưa từng có từ trước tới nay, tôi thậm chí còn không cần phải tìm người thay thế vị trí của "Khó Chịu" mà vẫn đảm bảo công việc đâu vào đó."

Không có các cuộc họp tay đôi thường xuyên, bạn sẽ không có cơ sở để yêu cầu mọi người gắn kết với công việc. Những cuộc họp một-một là cơ hội đều đặn, thường xuyên của bạn để liên tục nhắc

nhở nhân viên của mình về những đánh giá thường nhật, những phản hồi về công việc – tốt, xấu hay bình thường – và có thể yêu cầu anh ta báo cáo bằng lời và bằng văn bản một cách chính xác về hiệu quả công việc so với yêu cầu công việc đặt ra. Chính xác thì anh ta đã làm gì? Anh ta đang làm gì? Anh ta dự định làm gì tiếp theo? Khi một nhân viên cưỡng lại quá trình này, bạn càng cần phải gắn chặt lấy nó. Khi bạn lỡ lơ là thì hãy cố gắng lấy lại nhịp độ. Trong các cuộc họp tay đôi, bạn đưa ra yêu cầu thể hiện sự gắn kết: Nếu một nhân viên từ chối không báo cáo công việc như được yêu cầu trong các cuộc họp một-một, có nghĩa là anh ta không đáp ứng được công việc, đơn giản và ngắn gọn là thế. Nếu anh ta báo cáo một cách đúng chuẩn, thì anh ta đang thực hiện đúng nhiệm vụ trong chức trách và nhiệm vụ như bạn yêu cầu. Hãy nhìn vào điểm tích cực ấy và cố gắng thử dùng các cuộc gặp một-một để tạo dựng sự gắn kết, mỗi ngày một lần, cho đến khi nó có đà và tiến lên theo đường xoáy trôn ốc.

Chính xác thì cô "Kho Vận" đã xây dựng đường xoáy trôn ốc cho anh "Uể Oải" như thế nào? Cô ấy kể: "Tôi muốn anh ta cảm nhận được ngay những thắng lợi nhỏ sau mỗi cuộc họp để anh ta có thêm động lực, hứng thú hơn với công việc, với tôi và với quan hệ cộng sự của chúng tôi. Tất cả yêu cầu đều nằm trong tầm với của anh ta, chỉ là thực hiện công việc hằng ngày như bình thường, nhưng trong mỗi cuộc họp tôi đều để ra một phần việc "bổ sung" để anh ta có thể hoàn thành. Và tôi đảm bảo đó là những phần việc mà anh ta có thể dễ dàng thực hiện được. Bằng cách đó, anh ta thu gom được mỗi chiến thắng nho nhỏ sau mỗi lần họp. Trong từng cuộc họp một-một, tôi đều cảm ơn và chúc mừng anh ta đã thành công trong phần việc trước, sau đó đưa ra các nhiệm vụ mới với mức độ khó vừa phải." Liệu có phải cô "Kho Vận" đang tạo ra ảo giác thành công ở đây? "Cơ bản mà nói là tôi chỉ 'bổ sung' thêm nhiệm vụ khoảng hai lần một tuần. Sau một vài tháng, các phần việc bổ sung ấy cộng lại thành nhiều. Nó khiến công việc của tất cả những người khác, kể cả công việc của anh ta, trở nên dễ dàng hơn." Cô giải thích: "Đó là lý do vì sao tôi gọi đó là đường xoáy trôn ốc. Mỗi một thành công nhỏ lại là động lực tạo ra thêm các thành công khác."

Thế nếu nhân viên của bạn là một anh chàng à uôm nhưng lại không chịu tiến bộ theo đường xoáy trôn ốc, mà cũng chả làm ơn cho bạn bằng việc tự xin chuyển việc như anh "Khó Chịu" thì sao? Nếu một nhân viên phất phơ cờ quạt nhưng lại từ chối "liều thuốc" quyết liệt và bền bỉ thì sao? Đây có thể là một tình huống mà tôi đã đã đề cập trong Chương 5, chương về thái độ làm việc (như thái độ làm việc "tồi", mâu thuẫn với nhóm hoặc có vấn đề cá

nhân). Hoặc nó có thể là một tình huống mà tôi đã đề cập trong Chương 3 về tự quản lý bản thân (ví dụ, nhân viên cần phải cải thiện khả năng giao tiếp với đồng nghiệp). Nhưng ở đây là một vấn đề khác. Tôi đang nói đến tình huống mà cô "Kho Vận" phải đối phó với một nhân viên cứng đầu như "Khó Chịu", người đơn giản là từ chối hợp tác.

Bạn sẽ làm gì nếu anh "Khó Chịu" không chịu giúp bạn giải quyết vấn đề bằng cách quyết định tự nguyện ra đi? Bạn cần lên một kế hoạch để sử dụng trong các cuộc họp một-một nhằm trao cho nhân viên này một cơ hội cuối cùng.

1. *Xem lại các ghi chép của bạn trong các cuộc họp tay đôi trước đó.* Đảm bảo bạn đã phải có trong tay toàn bộ các chi tiết cụ thể: ngày, giờ của một nhiệm vụ mà "Khó Chịu" không hoàn thành đúng như kỳ vọng mà bạn đã giao.
2. *Xem xét vai trò của bạn trong vấn đề hiệu quả của nhân viên.* Bạn có tự tin cho rằng bạn đã làm việc thấu đáo và hết mình để giúp anh ta tiến bộ? Bạn có nêu các yêu cầu, kỳ vọng của công việc khi giao cho anh ta một cách rõ ràng, mạch lạc, từng bước một? Bạn có trao cho người này mọi cơ hội để tiến bộ? Bạn có ghi chép lại toàn bộ từng bước thực hiện nhiệm vụ của anh ta? Trước khi thực hiện kế hoạch, hãy tham khảo ý kiến của một đồng sự (hoặc một người hoàn toàn mới) thuộc bộ phận Nhân sự. Hãy đảm bảo chắc chắn là bạn đã làm theo đúng quy trình trước khi tiến hành thực hiện cuộc kiểm điểm này.
3. *Chuẩn bị kỹ càng.* Hãy viết hẳn một kịch bản để bạn có thể theo sát trong quá trình kiểm điểm. Lường trước các lý do bào chữa điển hình mà một nhân viên hay đưa ra khi anh ta không hoàn thành công việc. Trong cuộc trao đổi, hãy chắc chắn là bạn:
    - Nói rõ mục đích của cuộc gặp là để bàn về vấn đề gì.
    - Trao đổi trực diện bằng ngôn ngữ thẳng thắn, cho anh ta biết việc không hoàn thành nhiệm vụ là không thể chấp nhận được.
    - Trình bày thực tế đúng như những gì bạn đã thu thập được; càng chi tiết càng tốt.
    - Chia sẻ một danh sách những hoạt động mà đương nhiên mọi nhân viên bình thường đều phải hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định.
    - Cho anh ta biết nếu không tìm cách cải thiện tình hình

hiệu quả, dù chỉ một chút, cũng sẽ để lại hậu quả không tốt đối với nhân viên này.

9. *Theo đuổi đến cùng.* Nếu một nhân viên không cải thiện hiệu suất lao động cho dù bạn đã thường xuyên đào tạo và nhiều lần cảnh báo, thì đến một thời điểm nào đó bạn buộc phải để anh ta nếm trải những hậu quả không mấy dễ chịu từ hành động của mình. Sau đó, con đường duy nhất là cho nhân viên biết công việc của anh ta đang ở lằn ranh rất mỏng. Việc sa thải một nhân viên vào thời điểm nào và bằng cách nào luôn là một quyết định hệ trọng. Nếu bạn đã theo dõi, đánh giá, và ghi chép lại hiệu suất công việc của anh ta một cách rành mạch, bạn sẽ biết khi nào nên cho anh ta nghỉ việc. Trong một tổ chức, sa thải một người không bao giờ là việc dễ dàng. Bạn thường phải là người nhảy vào chảo lửa trước. Tổ chức của bạn chắc chắn phải có một quy trình trong việc sa thải nhân viên. Hãy học các nguyên tắc. Làm theo các nguyên tắc. Làm việc trên nguyên tắc. Đồng thời hỏi xin sự giúp đỡ từ sếp của bạn và các quản lý khác, nhân sự và bộ phận pháp lý của công ty.

THÁCH THỨC QUẢN LÝ SỐ # 27

KHI BẠN CẦN ĐỔI MỚI CÁCH QUẢN LÝ ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT QUẢN LÝ MẠNH MẼ, GẮN KẾT

Các nhà quản lý liên tục bảo tôi: "Tôi đã quản lý những người này được một thời gian. Giờ tôi nhận ra là tôi đã quá lơ là. Liệu tôi có thể thay đổi toàn bộ cách thức quản lý của tôi sau ngần ấy thời gian không? Làm thế nào để khiến nhân viên nhận ra là tôi thực sự nghiêm túc? Làm thế nào để họ không nghĩ là tôi chỉ đang cố 'thêm mắm dặm muối' cho công việc?"

Khi mới bắt đầu, cứ để nhân viên của bạn nghĩ gì tùy thích. Bạn có thể sống với hoài nghi của bất cứ ai, trừ chính mình. Cách đầu tiên để thuyết phục nhân viên là bằng chính niềm tin của bạn vào sự thay đổi và quyết tâm làm đến cùng. Qua thời gian, những hoài nghi sẽ nhạt dần và những người hoài nghi sẽ tham gia hoặc đồng lòng với sự thay đổi. Đó là lý do vì sao bạn không được phép nản lòng khi bắt đầu nỗ lực thay đổi. Thà rằng bạn không thay đổi chút nào còn hơn quay đầu giữa dòng. Nhưng để thành công, bạn sẽ cần nhiều hơn là một trái tim nhiệt huyết.

Tôi đã chứng kiến rất nhiều người dù toàn tâm toàn ý nỗ lực thay đổi mà vẫn không thành công bởi thiếu đi sự chuẩn bị chu đáo. Dù có thiện chí trở thành một quản lý tốt đến mấy, một vị quản lý

kinh nghiệm cũng có thể đánh giá thấp những thách thức một cách đáng tiếc khi cố gắng tạo ra những thay đổi lớn, đặc biệt là sau một thời gian dài quản lý lỏng lẻo. Thường thì đó là những vị quản lý vừa đọc được một cuốn sách hay hoặc vừa tham dự một buổi hội thảo quản trị. Tôi thường xuyên nhận được e-mail của các quản lý: "Tôi đã sẵn sàng! Tôi háo hức lắm! Tôi sẽ trở thành một quản lý mạnh mẽ, gắn kết!" Phản ứng đầu tiên của tôi luôn luôn là: "Khoan đã! Ngừng lại! Nếu anh chắc chắn là muốn thay đổi, thì đừng coi nhẹ nó. Đây sẽ là một thay đổi lớn lao. Hãy dành một thời gian nhất định để chuẩn bị." Câu trả lời tôi thường nhận lại là: "Ồ, thế ông chưa biết rồi! Tôi đã bắt đầu ngay rồi ấy chứ!!" Thông thường, các nhà quản lý sẽ nói: "Nếu tất cả những gì thiếu hụt ở đây chỉ là những điều căn bản, thì tôi sẽ bắt tay vào làm ngay lập tức." (Ồ đúng – chẳng phải ngay cả những người giỏi nhất ở các công ty lâu năm trong bất cứ lĩnh vực nào cũng phải nắm rõ các căn bản đó sao?)

Có một vị quản lý mà tôi rất nhớ – cô ấy là quản lý lão luyện của một công ty tư vấn môi trường (tôi sẽ gọi là cô "Diệp Lục") kể với tôi rằng: "Tôi sẽ tiến hành các cuộc họp một-một với nhân viên của mình ngay từ ngày mai! Tôi đã lên lịch gặp 30 phút với từng nhân viên, và tôi đã có sẵn sổ tay quản lý đây rồi, để còn ghi chép lại các ý chính trong các cuộc họp một-một. Tôi sẽ cho ông biết tình hình thế nào sau nhé." Tất nhiên, cô "Diệp Lục" không hề lường trước nhân viên của cô ấy đón nhận tin này với sự ngạc nhiên như thế nào. Một số người tỏ ra hốt hoảng. Cô ấy muốn nói về chuyện quái gì trên đời này được nhỉ, ngay ngày mai? Hay có ai sắp bị đuổi việc? Hay là cô ấy sắp nghỉ việc? Chuyện gì đang xảy ra thế này?

Ngày hôm sau, từng cuộc họp một diễn ra, không ai bị sa thải hết và cũng chẳng có thông tin long trời lở đất nào được tuyên bố. Nhân viên dưới quyền của cô "Diệp Lục" nhận ra là cô ấy chỉ đang cố gắng áp dụng một phương thức quản lý mới. Đến cuối ngày, tất cả mọi người đều bàn tán: "Ra là cô ấy đọc được một quyển sách. Vụ này chắc cũng chỉ để 'làm màu' thôi mà. Cứ chống mắt lên mà xem. Rồi đâu lại vào đấy thôi. Cô ấy sẽ không làm thế này mãi." Khi cô "Diệp Lục" chia sẻ với tôi, tôi gửi lại cho cô ấy lời nhắn: "Thế cô sẽ từ bỏ hay là không? Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào cô."

Cô "Diệp Lục" đã được truyền cảm hứng thay đổi và cam kết thay đổi, nhưng cô ấy đã khởi đầu nỗ lực thay đổi mà không chuẩn bị đủ kỹ càng. Cô ấy đã đánh giá thấp ảnh hưởng của sự thay đổi lên chính bản thân, vai trò và kinh nghiệm của cô ấy ở công sở cũng

như các mối quan hệ của cô ấy với nhân viên trực tiếp, với sếp của cô ấy và với cả một số đồng sự ngang cấp. Sau một vài tuần, qua các cuộc gặp một-một, cô ấy mới phát hiện ra mình đã đánh giá sai tình hình đến mức nào, nhân viên cần sự hỗ trợ của cô ấy nhiều hơn tưởng tượng. Cô ấy bảo tôi: "Tôi quá kinh ngạc khi nhận ra tôi đã có thể liên tục nhìn thấy các vấn đề và giúp đỡ nhân viên của mình tránh những lỗi lầm ấy như thế nào. Tôi lẽ ra đã có thể thường xuyên phát hiện ra những cách làm tốt hơn – đôi khi chỉ là những việc mà họ đã làm sai trong rất nhiều năm."

Ban đầu, cô ấy bận rộn kinh khủng khiếp, và cô ấy nhanh chóng nhận ra rằng quản lý sát sao là vô cùng tốn thời gian, đặc biệt là thời gian đầu. Một số nhân viên phản ứng lại và phàn nàn rằng cô "Diệp Lục" "đột nhiên trở thành quản lý đi sâu vào tiểu tiết"; một số người thì nghĩ cô ấy "ác cảm với người này, thiên vị với người kia". Không khí làm việc rất căng thẳng. Thế rồi cô "Diệp Lục" bắt đầu nhận được sức ép từ sếp của mình, bởi vì họ nhận được những phản hồi tiêu cực của nhân viên về sự thay đổi đột ngột trong phong cách quản lý.

Tôi đã chứng kiến rất nhiều quản lý dù không phải chịu nhiều sức nóng như cô "Diệp Lục" nhưng cũng đành từ bỏ sau một thời gian cố gắng. Rất nhiều người sau một thời gian khó khăn đã nghĩ: "Sếp mình không ưa gì việc này. Nhân viên của mình cũng phản đối. Có khi mình cũng chẳng khá hơn gì. Thôi có khi cứ quay trở lại cách làm cũ với những vòng quay từ ngày xưa, cứ để nhân viên họ tự xoay xỏa, khi nào có vấn đề rồi tính."

Nhưng đó là ai khác chứ không phải cô "Diệp Lục". Cô "Diệp Lục" nói: "Được rồi. Cứ thử lại một lần nữa từ đầu tới cuối xem sao." Nhưng lần này, cô sẽ chuẩn bị thật chu đáo.

BẢY BƯỚC CHUẨN BỊ TRƯỚC KHI ĐỔI MỚI PHONG CÁCH QUẢN LÝ

1. **Chuẩn bị về mặt tâm lý.** Bạn đã sẵn sàng, tự nguyện và cam kết sẽ dành thời gian, năng lượng, nỗ lực và kiên định để tạo ra thay đổi chưa? Vai trò của bạn ở công sở sẽ thay đổi. Các mối quan hệ của bạn ở công sở cũng sẽ thay đổi. Trải nghiệm nơi công sở của bạn cũng thay đổi. Bạn sẽ trở thành người toàn tâm toàn ý cho công việc, người giúp đỡ những người khác hướng tới thành công, người giúp từng người trong nhóm giành được những gì họ cần. Hãy đảm bảo là bạn chắc chắn muốn làm điều đó. Hãy loại bỏ bất cứ nghi ngại nào của chính bạn trước tiên.

2. **Chuẩn bị về chiến thuật.** Ảnh hưởng lớn nhất của việc cam kết tập trung cao độ cho công tác quản lý là bạn sẽ phải giành một phần lớn thời lượng làm việc (và một vài phần trung bình) dành riêng cho các cuộc họp có cấu trúc chặt chẽ trong lịch làm việc hằng ngày. Đó chính là phần khiến toàn bộ kế hoạch này thành công. Nếu hiện tại phần lớn thời gian làm việc chất lượng của bạn chưa được dành cho việc này thì bạn nên học cách biến nó thành một thói quen. Hãy bắt đầu xây dựng thói quen từ trước: sắp xếp một giờ đồng hồ mỗi ngày phù hợp nhất với bạn, và để dành khoảng thời gian đó liên tục trong vòng hai tuần trước khi bạn thực sự bắt tay vào việc quản lý nhân sự bằng các cuộc họp một-một với họ. Trong vòng hai tuần này, hãy sử dụng một giờ mỗi ngày cho công tác chuẩn bị.
3. **Chuẩn bị bằng cách thu thập trí tuệ tập thể.** Tất cả những việc bạn đáng ra phải biết cho tới giờ phút này là gì? Bạn cần phải luôn ghi nhớ trong đầu những gì khi tiến hành đổi mới? Hãy thu thập thông tin và bắt đầu uốn nắn, điều chỉnh nhân viên và công việc của họ một cách không chính thức. Hãy bắt đầu đặt ra nhiều câu hỏi hơn. Và lắng nghe thật kỹ. Lúc đầu bạn sẽ thấy ngạc nhiên, rõ ràng rồi. Một số người sẽ khó chịu khi bị bạn hỏi. Đó là dấu hiệu cho biết bạn đã quá buông lỏng công tác quản lý cho đến giờ này. Một số người sẽ cho bạn những câu trả lời chung chung. Một số người sẽ nói với bạn nhiều hơn là bạn hình dung. Bạn sẽ phải học hỏi để biết ai đang làm gì, ở đâu, tại sao, khi nào và như thế nào.
4. **Bắt đầu lên một Danh sách Nhân sự.** Đây chính là danh sách chạy việc của bạn (giống bản danh sách mà tôi đã mô tả ở Chương 1) đối với tất cả những nhân sự chính mà bạn cần phải tăng cường trao đổi một-một ngay lúc này. Đối với mỗi một nhân viên dưới quyền, hãy ghi chép lại:
    - Thời gian và địa điểm cuộc trao đổi một-một cuối cùng của bạn với người đó? Trao đổi về việc gì?
    - Bạn cần trao đổi gì với người này?
    - Thời gian và địa điểm cuộc trao đổi một-một tiếp theo với người này?
    - Bạn cần chuẩn bị gì cho cuộc họp này?

9. **Nghiên cứu tìm hiểu các hệ thống định vị để theo dõi, đánh giá và ghi chép lại hiệu quả của từng nhân viên.** Mặc dù Danh sách Nhân sự là một công cụ rất tốt giúp bạn tập trung và tương tác có chủ định với các nhân viên dưới quyền, nhưng có thể đó không phải là hệ thống đủ hiệu quả

để theo dõi hiệu suất công việc của từng nhân viên. Hãy hỏi người của phòng Nhân sự để xem họ có cung cấp được những hệ thống đánh giá hiệu quả mà các nhóm hoặc phòng ban khác đang sử dụng không. Bạn cần phải theo dõi được những yêu cầu công việc đặt ra cho từng nhân sự, kết quả thực hiện và các hành động cụ thể của họ có đang đáp ứng các yêu cầu ấy không, từng bước cụ thể một. Điều quan trọng nhất trong hệ thống kiểm soát của bạn là đặt ra một hệ thống mà bạn sẽ sử dụng thực sự, một hệ thống mà bạn thấy hiệu quả và bạn cảm thấy có thể gắn bó lâu dài. Bạn phải tìm ra hệ thống này càng sớm càng tốt.

10. **Bắt đầu lên lịch trình sơ bộ cho các cuộc gặp một-một thường xuyên.** Khi nào bạn bắt đầu gặp gỡ từng người và trong thời gian bao lâu? Nếu bạn đang để dành mỗi ngày một giờ để chuẩn bị cho công cuộc thay đổi quản lý này, bạn cứ yên trí mà tiến hành phương án mỗi-ngày-một-giờ-quản-lý và biến nó thành thói quen. Giờ thì bạn cần quyết định xem sẽ phân chia thời gian như thế nào cho nhân viên của mình. (Hãy nhớ rằng, đầu tiên bạn có thể sẽ phải dành nhiều hơn một giờ mỗi ngày, có thể là mỗi giờ rưỡi mỗi ngày, cho đến khi các cuộc gặp một-một trở thành thói quen và dần trở nên ngắn gọn.)
11. **Chuẩn bị bài phát biểu "Tin tốt lành đây!"**. Bạn cần có sự chuẩn bị cho cuộc trao đổi để thông báo về việc áp dụng cách quản lý mới với những nhân sự chủ chốt, bao gồm cả sếp của bạn. Đừng tỏ ra mình là một người lãnh đạo thất bại cho đến giờ phút này. Thay vào đó, hãy đưa ra một thông điệp giản dị: "Tin tốt lành đây! Tôi cam kết trở thành một quản lý tốt hơn, mạnh mẽ hơn và tận tâm hơn. Đây là những gì mà tôi dự định sẽ thực hiện. Tôi sẽ xây dựng lịch họp một-một thường xuyên, hiệu quả, liên tục và có cấu trúc cụ thể với từng nhân sự trực tiếp." Nhớ rằng bạn đang mang đến cho họ một tin tốt lành! Bạn đã sẵn sàng dành rất nhiều thời gian để sắp đặt và giúp đỡ mọi người vươn tới thành công cũng như giúp họ tránh được những vấn đề có thể tránh được từ trước khi nó xảy ra. Bạn sẽ chỉ dẫn cho họ nhiều hơn, hướng dẫn họ và hỗ trợ họ để họ làm việc tốt hơn, thông minh hơn, nhanh hơn và giành được nhiều phần thưởng hơn. Đó chính là một tin tốt lành! Hãy đảm bảo là chính bạn cũng cảm nhận được điều đó và truyền tải sao cho thông điệp đó lan tỏa trong giọng điệu của bạn trong suốt quá trình thực hiện.

Một khi bạn đã chuẩn bị chu đáo, đã đến lúc công bố rộng rãi kế

hoạch của mình!

Người đầu tiên bạn cần nói chuyện chính là sếp của bạn. Hầu như tất cả các cấp trên của bạn sẽ đều vui mừng khi biết bạn cam kết làm việc chăm chỉ hơn để trở thành một quản lý tốt hơn và họ sẽ rất vui lòng giúp bạn thực hiện kế hoạch này. Nếu có khả năng nào khiến sếp của bạn trở thành một cản trở thì tốt hơn hết là nhận diện điều đó càng sớm càng tốt. Hãy nói rõ với sếp chính xác điều bạn đang muốn thực hiện. Hãy đề nghị họ ủng hộ nỗ lực của bạn. Hãy giải thích cho họ biết bạn cần sự giúp đỡ và chỉ bảo của họ.

Ở lần thử thứ hai, cô "Diệp Lục" đã đảm bảo ngay từ đầu là đã trình bày chi tiết kế hoạch với sếp của mình ngay từ đầu. Họ chợt nhận ra là có một số việc họ đã "dẫm chân" lên cấp dưới trong công tác quản lý vì họ không hiểu chính xác các tiêu chuẩn và nhiệm vụ. Họ không muốn có sự xung đột về các tiêu chuẩn và yêu cầu, do vậy, họ rà soát lại một lượt với tất cả mọi người để đảm bảo tất cả cùng thống nhất quan điểm, nhờ đó nhân viên của họ không bị chia rẽ và bối rối.

Cô "Diệp Lục" nói với tôi rằng: "Trước, sếp của tôi cứ đi tắt mà làm việc trực tiếp với nhân viên của tôi. Thậm chí là phía ngược lại, nhân viên của tôi cũng vượt quyền làm việc trực tiếp với sếp của tôi khi tôi nói điều gì khiến họ không hài lòng. Vì vậy chúng tôi phải giải quyết vấn đề này ngay từ đầu." Cô "Diệp Lục" và sếp của cô thống nhất với nhau những nguyên tắc cơ bản về thời gian, địa điểm và cách thức mà họ sẽ giao tiếp với nhân viên. Họ đồng ý với nhau về nội dung mà mỗi người sẽ trao đổi với nhân viên. Và họ đồng tình trong việc đảm bảo sẽ nói chuyện thường xuyên với nhân viên để chắc chắn là cả hai cùng truyền tải chung một thông điệp tới các nhân viên trực tiếp dưới quyền cô "Diệp Lục". Họ cũng đồng thời quyết định rằng khi nhân viên của cô "Diệp Lục" làm việc trực tiếp với sếp của cô, ông ta sẽ bảo nhân viên quay trở lại phòng làm việc của cô "Diệp Lục" để cả ba có thể "ba mặt một lời" trao đổi công việc. Sếp của cô "Diệp Lục" cũng đồng ý rằng cô "Diệp Lục" là người chịu trách nhiệm chính xử lý công việc và chỉ hỏi sự giúp đỡ khi cần thiết.

Bạn không cần phải nhận được sự cho phép của sếp bạn để trở thành một quản lý mạnh mẽ, và gắn kết. Nhưng chắc chắn là bạn cần đến sự hỗ trợ của sếp bạn nếu thực sự muốn thành công. Và sẽ là lý tưởng nhất nếu bạn nhận được sự giúp đỡ của sếp khi bạn yêu cầu nhân viên chịu trách nhiệm cá nhân, khi bạn buộc phải đưa ra những quyết định tiêu cực đối với những nhân viên thiếu

năng lực, và tưởng thưởng cho những nhân viên xuất sắc. Hãy làm mọi thứ bạn có thể để giữ sếp của bạn trong tầm ảnh hưởng và nhận được hỗ trợ nhiệt tình của họ trên chặng đường từng bước trở thành một quản lý tốt hơn và mạnh mẽ hơn.

Một khi bạn đã kéo được sếp của bạn lên thuyền, bạn sẽ cần cân nhắc tiếp đến những cộng sự chủ chốt khác, những đồng nghiệp khác mà bạn cần để ủng hộ cho bất cứ thay đổi nào sắp diễn ra. Hãy nghĩ xem những thay đổi này sẽ ảnh hưởng đến những người mà bạn tương tác mỗi ngày như thế nào, và xem ai là những người có liên quan đến nhân viên trực tiếp của bạn. Bất kể là ai, bạn đều phải chuẩn bị hoặc liệt kê danh sách, ngồi xuống và nói chuyện với họ, từng người một. Hãy cho họ biết kế hoạch của bạn. Và đề nghị họ hỗ trợ bạn.

Sau khi đã chuẩn bị kỹ lưỡng và trao đổi trước với những nhân vật cần trao đổi, đã đến lúc bạn thông báo cho nhóm của bạn: "Tôi sẽ trở thành một quản lý tốt hơn, và đây là kế hoạch triển khai của tôi." Hãy họp tất cả mọi người lại, và đưa ra tuyên bố một cách công khai để cam kết với bản thân và nhóm của bạn: "Tin tốt lành đây! Tôi sẽ trở thành một quản lý tốt hơn. Điều đó có nghĩa thế này."

Hãy chuẩn bị tinh thần rằng nhân viên của bạn sẽ tỏ ra e ngại, sẽ hỏi rất nhiều câu hỏi, sẽ đoán già đoán non, và sẽ nghi ngờ khả năng theo đuổi đến cùng kế hoạch mà bạn đề ra. Sẽ phải mất một thời gian để họ quen với điều này. Và cách tốt nhất để kết thúc một buổi họp nhóm đó là đưa ra lịch trình họp một-một với từng nhân viên trong nhóm.

Sau đó, với sự chuẩn bị kỹ càng, hãy bắt đầu thực hiện các buổi họp tay đôi định kỳ, với từng người một, mỗi ngày một người. Trong các buổi gặp đầu tiên, hãy giải thích cho nhân viên biết đây vẫn đang là giai đoạn học hỏi và rằng bạn có thể mắc sai lầm. Hãy cho họ biết bạn sẵn sàng xem xét và điều chỉnh cách tiếp cận trong quá trình thực hiện thay đổi. Hãy để cho từng người biết rằng bạn kỳ vọng họ cũng sẽ đồng hành trong quá trình học hỏi này. Hãy giải thích cho họ hiểu bạn cần họ giúp đỡ nếu muốn biến sự thay đổi này có ích cho cả đôi bên. Hãy giải thích rằng bạn biết chắc là bạn sẽ ngày một tốt hơn và tốt hơn nữa trong việc áp dụng phương pháp tiếp cận mới này đối với các mối quan hệ nơi công sở, và cả họ cũng sẽ tiến bộ như thế.

Sau khi bạn nói cho họ biết vì sao bạn quyết định tạo ra sự thay đổi lớn này, điều quan trọng nhất cần trao đổi là bảng đánh giá chỉ

số của các cuộc trao đổi một-một mà bạn sẽ thực hiện với từng người trong số họ, từ nay về sau:

Bao lâu thì bạn gặp người này một lần?

Chính xác là khi nào và trong thời gian bao lâu?

Ở đâu?

Hãy chắc chắn mọi người hiểu rằng bạn cam kết gắn bó với cách thức tiếp cận mới này một cách hoàn toàn, nhưng đồng thời bạn cũng rất linh hoạt. Cách tốt nhất để kết thúc buổi họp khởi đầu này đó là nhắc lại kế hoạch của bạn cho buổi gặp tiếp theo: Khi nào? Ở đâu? Bao lâu? Nội dung trao đổi là gì? Lịch làm việc của bạn sẽ dần dần đi vào nếp ngay khi bạn bắt đầu quản lý chặt chẽ hơn. Sau đó, bạn có thể thỏa thuận về thời gian với từng người một cách đều đặn. Qua thời gian, bạn và những người bạn quản lý trực tiếp sẽ biết cách sử dụng các cuộc họp ngày một tốt hơn và tốt hơn nữa, để cả hai cùng đạt được những điều mà các bạn mong muốn lẫn nhau.

Lời bạt

Giờ thì bạn đã đọc xong cuốn sách này, tôi hy vọng rằng bạn đã được truyền cảm hứng (hoặc ít nhất là có động lực) để dâng trọn (hoặc dâng lại) bản thân cho việc thực hành những giá trị căn bản của quản lý, với quyết tâm và kiên định.

Nếu bạn đọc cuốn sách này theo thứ tự từ đầu tới cuối, bạn đã chứng kiến hết trường hợp này tới trường hợp khác mà trong đó bạn thấy một điều rõ ràng đó là các sai lầm xuất phát từ sai lầm của quản lý, những người hoặc là quản lý theo chế độ lái tự động, hoặc hầu hết tham gia vào những cuộc trao đổi thiếu cấu trúc, thiếu thực tiễn và được chăng hay chớ. Sau khi đọc xong cuốn sách này, có thể bạn sẽ không bao giờ cho phép bản thân mình trở thành một trong những người quản lý ấy.

Bằng cách đọc qua hết thách thức này tới thử thách khác, tôi hy vọng bạn đã hoàn toàn bị thuyết phục bởi những nhà quản lý hiệu quả nhất, những người đã áp dụng các giá trị căn bản của quản lý để giành quyền chủ động trong bất cứ tình huống nào và cách họ giải quyết từng vấn đề lớp lang đâu vào đấy. Giải pháp cho hầu hết mọi vấn đề đều xuất phát từ việc áp dụng không ngừng những giá trị căn bản một cách tốt nhất. Điều đó đồng nghĩa với việc duy trì một lịch trình họp trực tiếp tay đôi thường xuyên, chất lượng cao, với từng người một trong nhóm mà bạn quản lý.

Nếu bạn kiên định thực hiện các nguyên tắc căn bản, tôi đảm bảo là bạn sẽ nhanh chóng nhìn thấy kết quả: nâng cao hiệu quả lao động và tinh thần của nhân viên, giữ được những người làm việc giỏi nhất, tăng hiệu suất cho nhân viên chất lượng thấp, và đặc biệt là tạo ra những mốc tiến bộ có thể đong đếm được trong kết quả kinh doanh. Không chỉ thế, bạn sẽ nhận ra thời gian quản lý để dành cho công tác "dập lửa" sẽ giảm dần đều một cách đáng kể.

Tôi biết, không hề dễ dàng khi áp dụng những nguyên tắc căn bản với sự quyết tâm và kiên định. Để đạt được điều đó, bạn cần phải

vượt qua được ba trở ngại lớn:

Đầu tiên, bạn phải tạo ra bước chuyển đổi, trong đó có thể bạn sẽ phải tìm ra những nguồn lực mới, những lý lẽ và các tiến trình mới. Đi từ giai đoạn không duy trì một lịch trình trao đổi trực tiếp một-một với nhân viên với tính liên kết và giàu thực tiễn, liên tục cho đến tạo dựng các thói quen quản lý căn bản đòi hỏi bạn phải thay đổi về cả mặt cá nhân lẫn nghề nghiệp. Hãy trao đổi điều này với đồng nghiệp và cấp trên, tung nó ra cho các nhân viên trực tiếp tiếp cận và bắt tay vào thực hiện.

Thứ hai, bạn sẽ nhận thấy đây là một công việc tiêu tốn thời gian, đặc biệt là giai đoạn đầu. Quay trở lại với các nguyên tắc căn bản luôn đòi hỏi phải có sự đầu tư thời gian ban đầu rất lớn. Nếu bạn chưa từng làm điều này trước đây, bạn sẽ vẫn phải liên tục dập tắt những đám cháy có nguồn gốc từ trước, đồng thời vẫn phải đầu tư thời gian để phòng trừ những nguy cơ tạo ra các đám cháy mới trong tương lai. Điều này có thể sẽ ngốn gấp hai lần thời gian của bạn lúc ban đầu, cho đến khi tất cả các đám cháy cũ đều đã được dập triệt để.

Thứ ba, bạn sẽ phải luôn đi trước một bước trong quá trình thực hiện. Bạn sẽ phải dùng đến kỷ luật và sự tập trung để sử dụng thời gian quản lý một cách nhất quán vào những nơi cần thiết – hãy đi trước một bước, từng bước một trên đường, trước cả khi bất cứ chuyện gì xảy ra, bất luận chuyện đó là đúng, sai hay bình thường.

Nếu bạn cam kết làm điều này – liên tục duy trì các cuộc hội thoại cấu trúc tốt, giàu thực tiễn và liên tục – thì chỉ trong vòng vài tuần, tất cả mọi việc sẽ dần trở nên tốt hơn. Thêm nữa, bạn sẽ bắt đầu lấy lại những khoảng thời gian đánh mất.

Tất nhiên, phần khó khăn nhất đó là thực sự kiên trì theo đuổi các nguyên tắc căn bản ngay cả khi lửa cháy phừng phừng xung quanh. Đừng để cơn khủng hoảng ném bạn ra khỏi cuộc chơi. Và mỗi khi gặp một tình huống "khó nhằn", hãy nhớ rằng nó có thể đã được xử lý trong cuốn sách này. Vì vậy xin hãy giữ cuốn sách này trên bàn làm việc. Cuốn sách này được tạo ra nhằm mục đích dùng đi dùng lại mỗi khi có một tình huống nảy sinh – giống như một công cụ quản lý cầm tay mà bạn có thể mở ra, đóng lại rồi lại mở ra để tham khảo trong suốt quãng đời làm lãnh đạo, quản lý, điều hành.

Và nếu như có lúc nào bạn chợt nhận ra mình đã xa rời các căn bản – đó có thể là một ngày xấu trời, một tuần, một tháng hay

thậm chí là cả một năm – thì cũng đừng ngần ngại mà quay trở lại. Hãy quay trở lại cuộc chơi và áp dụng các nguyên tắc căn bản từ đầu, bằng sự quyết tâm và kiên định, mỗi lần một người, mỗi ngày một lần.

Căn bản là tất cả những gì bạn cần!

Lời cảm ơn

Cuốn sách này cho đến bây giờ là kết quả của hai mươi năm nghiên cứu môi trường công sở. Tính đến nay, đã có hàng trăm ngàn người tham gia vào các cuộc khảo sát, phỏng vấn, điều tra nhóm kể từ khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu về môi trường làm việc vào năm 1993. Trước tiên và trên hết, tôi muốn cảm ơn từng người trong các bạn từ tận đáy lòng vì đã chia sẻ trí tuệ từ kinh nghiệm của các bạn với chúng tôi! Nếu không có các bạn thì sẽ không có Công ty RainmakerThinking và cuốn sách này chắc chắn sẽ không bao giờ xuất hiện.

Cũng xin chân thành cảm ơn rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp, những người đã mời tôi về để học hỏi và để giúp các quản lý của các bạn đối mặt với những thách thức thực sự mỗi ngày trong thế giới thật sự. Cảm ơn hàng trăm ngàn người đã dự các buổi trao đổi và hội thảo: cảm ơn vì đã lắng nghe, vì đã cười, vì đã chia sẻ những hiểu biết từ kinh nghiệm của các bạn, vì đã đặt ra cho tôi những câu hỏi hóc búa, vì sự tử tế và vì đã dạy cho tôi rất nhiều bài học. Lời cảm ơn sâu sắc của tôi còn phải dành cho các nhà quản lý, những người đã tham gia vào các trại hè quản lý – tôi đã học hỏi được rất nhiều trong khi giúp đỡ họ vật lộn với chính những vấn đề quản lý rất thực trong thế giới thực của họ. Đặc biệt cảm ơn tới những quản lý mà các câu chuyện thực của họ đã xuất hiện trong cuốn sách này; tôi đã phải đảo một vài chi tiết để đảm bảo tính ẩn danh của các câu truyện.

Xin gửi lời cảm ơn tới đồng sự nay đã nghỉ hưu của tôi ở RainmakerThingking – Jeff Coombs và Carolyn Martin – cảm ơn sự chăm chỉ và sự gắn bó cùng những đóng góp giá trị của các bạn cho công ty này. Tôi yêu cả hai và coi cả hai như những người bạn gần gũi và thân thiết. Tôi vô cùng biết ơn vì cơ hội có một không hai trong cuộc đời được làm việc với từng người trong số hai bạn.

Xin cảm ơn tới những người bạn cũ yêu quý và những đồng sự

kinh doanh mới của tôi, Chris Glowacki và Kristin Campell, và toàn thể gia đình lớn của họ, đặc biệt là những người con của họ, Lily, Albert, Herbie, và Stella: cuốn sách này dành tặng riêng cho các cháu.

Chris là một giám đốc truyền thông lâu năm cũng như một doanh nhân dày dạn kinh nghiệm. Khả năng, kiến thức, trí tuệ và năng lượng của ông sẽ đưa chúng ta lên một tầm cao mới. Chris và cộng sự của ông đã tạo điều kiện cho chúng tôi mở rộng nghiên cứu sâu; qua đó truyền tải thông điệp đến nhiều người hơn nữa. Điều này sẽ giúp đưa phương pháp, công cụ và kỹ năng của chúng tôi đến gần hơn với các nhà lãnh đạo, quản lý. Chris là một nhân vật phi thường.

Krissy là một doanh nhân tài ba. Cô đã sáng tạo và phát triển hệ thống ứng dụng giáo dục đại học điện tử đầu tiên vào đầu những năm 1990. Hãy để mắt tới mô hình kinh doanh bánh quy mỗi dịp Giáng sinh của cô, quả là "đáng gờm" đối với bất kỳ tiệm bánh chuyên nghiệp nào mà tôi từng biết. Krissy sở hữu trí thông minh và hiểu biết sâu sắc, tư duy tổ chức tỉ mỉ, phương thức giao tiếp thẳng thắn và rõ ràng, sức lôi cuốn ngoạn mục và luôn biết cách khích lệ tinh thần đồng đội. Đây là những điều cô ấy đã và đang đóng góp cho sứ mệnh của chúng tôi. Đặc biệt, cô ấy có thể hoàn thành bất kỳ công việc nào được giao phó!

Dành tặng Chris, Krissy và các con của họ, những người đã đồng ý chuyển đến sinh sống gần trụ sở của RainmakerThinking ở New Haven, cách khoảng nửa dặm: Cảm ơn nhé! Tôi vô cùng biết ơn các bạn. Tôi coi các bạn như chính gia đình của mình. Chúng tôi yêu tất cả các bạn.

Dành tặng Susan Ingraham, người trợ lý điều hành lâu năm của tôi (và là một trong những người đáng tin cậy, ân cần, điềm tĩnh và tốt bụng nhất mà tôi từng biết): Với tất cả lòng biết ơn sâu sắc, cảm ơn bạn rất nhiều, Susan. Thật lòng mà nói, tôi không biết mình sẽ phải làm gì nếu không có bạn bên cạnh.

Gửi tới nhà xuất bản và các biên tập viên:

Gửi tới tất cả nhân viên của Wiley và Jossey-Bass: Cảm ơn các bạn vì đã dành niềm tin, tư duy và sự mẫn cán cho những cuốn sách chúng ta hợp tác với nhau, đặc biệt là cuốn sách này. Một lời cảm ơn đặc biệt dành cho Susan Williams, người từng phụ trách các biên tập viên tại Jossey-Bass.

Genoveva Llosa, cựu biên tập viên xuất sắc, người đã làm việc cùng tôi trong ba cuốn sách trước đây. Mặc dù đã chuyển sang một nhà xuất bản mới, nhưng cô vẫn giúp tôi hoàn thành đề xuất ban đầu cho cuốn sách này. Tôi vô cùng biết ơn Genoveva vì những điều cô ấy đã dạy tôi trong suốt thời gian qua.

Karen Murphy, biên tập viên xuất sắc, người đã khiến cuốn sách này trở nên tuyệt vời hơn rất nhiều. Cô đã chấp nhận hợp tác cùng tôi và dự án này với lòng tốt và sự cống hiến hết mình. Karen cũng là người đã giúp tôi đưa ra các quyết định đúng đắn. Và rồi chính cô đã biên tập bản thảo dài lê thê của tôi, rồi biến nó thành một cuốn sách ngắn gọn và sâu sắc hơn nhưng không làm mất đi bất kỳ nội dung nào. Người đọc sẽ ngầm cảm ơn cô về cấu trúc khúc triết và câu từ dễ hiểu của cuốn sách. Thay mặt độc giả, cảm ơn bạn rất nhiều vì đã hoàn thành công việc một cách xuất sắc, Karen.

Cũng xin cảm ơn Kristi Hein, biên tập viên ngôn ngữ, người đã tỉ mỉ chỉnh sửa ngôn từ, ngữ pháp, đảm bảo logic và tính thống nhất xuyên suốt bản thảo, cũng như đưa ra một số ý tưởng tuyệt vời. Người đọc sẽ thích cuốn sách này hơn nhờ có Kristi!

Dù có bất kỳ điều gì xảy ra, tôi luôn tìm đến Susan Rabiner, người không những là đại diện văn học mang tầm cỡ thế giới cho tôi và vợ tôi, Debby mà còn là người tôi yêu thích nhất trên thế giới này. Không quá khi nói rằng Susan Rabiner hiểu về thị trường xuất bản sách phi hư cấu hơn bất kỳ người nào. Nói đơn giản, bà là người thông minh và giỏi nhất. Cùng với người chồng quá cố, Al Fortunato, bà đã chắp bút một cuốn sách về cách viết và xuất bản sách phi hư cấu mang tên *Thinking Like Your Editor: How to Write Great Serious Nonfction – and Get It Published* (Tạm dịch: *Hãy suy nghĩ giống như Biên tập viên của bạn*). Susan là người đã mang đến thành công cho tôi trong sự nghiệp viết lách. Làm sao để tôi có thể thể hiện trọn vẹn lòng biết ơn của mình dành cho Susan đây?

Dành cho gia đình và bạn bè của tôi, những người làm cho cuộc sống này thêm phần ý nghĩa. Đầu tiên, con cảm ơn ba mẹ, Norma Propp Tulgan và Henry Tulgan, vì đã nuôi dạy con nên người. Con yêu ba mẹ rất nhiều. Ba mẹ vẫn luôn là những người bạn thân nhất của con cho đến ngày hôm nay, và con trân trọng từng khoảnh khắc chúng ta bên nhau.

Cảm ơn Julie và Paul Applegate; các cháu trai và cháu gái (từ lớn đến nhỏ): Elisa, Joseph, Perry, Erin, Frances và Eli; chị gái Ronna, và anh trai Jim; chị dâu Tanya, và anh rể Shan và Tom. Tôi yêu tất

cả mọi người rất, rất nhiều. Tôi luôn luôn dành một lời cảm ơn đặc biệt tới cháu gái Frances bởi bằng chính sự may mắn của cuộc sống này, tôi nghĩ về Frances như chính con gái của mình.

Cuối cùng, tôi luôn dành những lời cảm ơn cuối cùng và sâu sắc nhất đến vợ của tôi, Debby Applegate. Một trong số những thành tựu đáng kinh ngạc của Debby đó là giành được giải Pulitzer 2017 với cuốn sách tiểu sử về Henry Ward Beecher! Bạn có tin được không? Nói ngắn gọn, Debby là một trong những tài năng tầm cỡ quốc tế trong số những tài năng thế giới. Và cô ấy thuộc về tôi! Chúng tôi bắt đầu yêu nhau từ tháng Chín năm 1985 và ở bên nhau từ bấy tới giờ. Bất cứ ai biết tôi đều biết rất rõ rằng tôi không hề phóng đại khi nói rằng tôi đã từng và mãi mãi bị Debby chinh phục. Bất cứ ai chưa từng biết Debby, ừm… vậy thì bạn phải gặp cô ấy thì mới có thể hiểu được. Kể từ ngày gặp Debby, không có việc gì – tuyệt đối không có việc gì – tôi làm mà không có sự ảnh hưởng sâu sắc của Debby. Debby là nhà tư vấn tại chỗ, nhà phê bình sâu sắc, là cộng sự thân thiết nhất, là tình yêu của cuộc đời tôi, cô ấy là bạn thân nhất của tôi, người bạn thông minh nhất của tôi, là nửa kia tốt hơn của tôi trong tất cả mọi sự, là một nửa linh hồn tôi, là chủ của trái tim tôi và là người mà nếu không có nàng tôi sẽ không bao giờ làm nên.

Đôi nét về tác giả

Bruce Tulgan là nhà tư vấn cho các lãnh đạo doanh nghiệp trên toàn thế giới, ông là diễn giả được săn đón và là một chuyên tổ chức hội thảo lớn. Ông là người sáng lập kiêm CEO của Rainmakerthingking, một công ty nghiên cứu quản lý và đào tạo, cũng như Raimaker Thinking.Training, một trang web đạo tạo trực tuyến. Bruce là tác giả của rất nhiều cuốn sách, trong đó phải kể đến cuốn sách bán chạy *It›s Okay to be the Boss* (tạm dịch: Để trở thành ông chủ) (2007), cuốn *Managing Generation X* (tạm dịch: *Quản lý Thế hệ X*) (1995) kinh điển, cuốn *Not Everyone Gets a Trophy* (tạm dịch: *Không phải ai cũng nhận được danh hiệu*) (2009), *It's okay to manage your boss* (tạm dịch: *"Quản lý" sếp*) (2010) và *FAST Feedback* (tạm dịch: *Phản hồi nhanh chóng*) (1999). Cuốn sách này của ông là đề tài của hàng nghìn bài báo trên toàn thế giới. Ông đã viết cho rất nhiều tờ báo, trong đó bao gồm *New York Times, USA Today, Harvard Business Review*, tạp chí *Training* và *Human Resources.* Bruce còn giành được đai đen cấp độ năm trong môn võ truyền thống Okinawan Uechi Ryu. Ông hiện sống tại New Haven, Connecticut với vợ của mình, Giáo sư Debby Applegate, tác giả cuốn sách tiểu sử giành giải Pulitzer 2017 có tiêu đề The Most Famous Man in America: TheBiography of Henry Ward Beecher (tạm dịch: *Người đàn ông nổi tiếng nhất nước Mỹ: Tiểu sử của Henry Ward Beecher*) (2006), cũng như của cuốn *Madame: The Notorious Life and Time of Polly Adler* (tạm dịch: Madame: *Cuộc sống và thời gian khét tiếng của Polly Adler*) (2015).

Độc giả có thể liên hệ trực tiếp với Bruce qua e-mail tại địa chỉ: brucet@rainmakerthinking.com.